

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 331.108

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«___» _____ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

на тему «Управління розвитком персоналу підприємства»

Виконала: студентка 2-го курсу, групи УВ-71мп
АРТЕМЕНКО ОЛЬГА ТАРАСІВНА _____

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
ДОВГАНЬ Л.Є. _____

Рецензент: В.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки _____
к. е. н., доц. ШЕВЧУК О.А.

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
АРТЕМЕНКО ОЛЬЗІ ТАРАСІВНІ**

1. Тема дисертації «Управління розвитком персоналу підприємства».

науковий керівник дисертації Довгань Л.Є., професор

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: управління розвитком персоналу фармацевтичного підприємства.

4. Предмет дослідження: принципи, методи та інструменти управління розвитком персоналу на підприємстві.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сучасні концепції управління розвитком персоналу;
- визначити методичні підходи до управління ефективністю персоналу;
- узагальнити особливості управління розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести діагностику конкурентного та внутрішнього середовища ПАТ «Київмедпрепарат»;

- проаналізувати управління персоналу підприємства;
- оцінити фактори розвитку персоналу ПАТ «Київмедпрепарат»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити напрями удосконалення управлінням розвитком персоналом;
- оцінити застосування сучасних технологій розвитку персоналу;
- спрогнозувати економічну ефективність розвитку персоналу ПАТ «Київмедпрепарат».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Формування стратегії розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві;
- 2) Карта стратегічних груп фармацевтичної галузі України;
- 3) Структура і зовнішні ринки Корпорації «Артеріум»;
- 4) Динаміка розвитку європейського фармацевтичного ринку;
- 5) Модель організації безперервного навчання персоналу для ПАТ «Київмедпрепарат»;
- 6) Алгоритм підвищення кваліфікації людського потенціалу у ПАТ «Київмедпрепарат»;
- 7) Етапи оновленої програми «Управління кар'єрою»;
- 8) Мотиваційні заходи для працівників ПАТ «Київмедпрепарат», згідно з опитуванням;
- 9) Схема вдосконаленого бізнес-процесу «Навчання та розвиток персоналу» ПАТ «Київмедпрепарат»
- 10) Прогнозні наслідки впровадження запропонованих рекомендацій для ПАТ «Київмедпрепарат».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Corporate Training of Young Personnel Development» на Міжнародній науково-практичній конференції «Молодіжне підприємництво країн східного партнерства: досвід формування і перспективи розвитку», 2018;
- 2) Стаття «Modern Training Technologies in Business» у Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства», 2018;
- 3) Тези «Бенефіціарна програма для працівників: досвід США» у збірнику тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 2018;
- 4) Тези «Сучасний ринок праці для молоді України» у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 2018р.;
- 5) Тези «Benchmarking as attribute of Entrepreneurship» на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 2017.

8. Дата видачі завдання: 7 листопада 2017

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>

1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2017- 26.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком персоналу на підприємстві	26.11.2017- 07.01.2018	
3.	Аналіз управління розвитком персоналу ПАТ «Київмедпрепарат»	08.01.2018- 10.03.2018	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають розвиток персоналу	11.03.2018- 25.05.2018	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових управління розвитку персоналу підприємства	26.06.2018- 30.08.2018	
6.	Формування програми управління розвитком персоналу та програми його впровадження для ПАТ «Київмедпрепарат»	01.09.2018- 03.10.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	04.10.2018- 20.10.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	21.10.2018- 15.11.2018	

Студент _____

Артеменко О.Т.

Науковий керівник дисертації _____

Довгань Л.Є.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління розвитком персоналу (на прикладі ПАТ «Київмедпрепарат»)» містить 178 сторінок, 43 таблиць, 49 рисунків, 2 додатка. Перелік посилань нараховує 62 найменування. *Актуальність теми:* конкурентоспроможність організації значною мірою визначається управлінням персоналом, де переможцями виявляться ті підприємства, які мають високий рівень стимулювання персоналу, його розвиток та навчання, забезпечення конкурентними перевагами на ринку. Дослідженню проблеми управління персоналом було присвячено багато вітчизняних та зарубіжних наукових робіт, до яких відносяться такі учені: Г. Шмідт, Л. Балабанова, Ф. Хміль, С. Вовканич, М. Виноградський, Г. Десслер, А. Колот, В. Колпаков, Д. Котельніков, О. Крушельницька, Ю. Полеха, С. Полянський, Дж. Гелбрейт, Г. Мінцберг, Дж. Пфеффер, С. Робінс, Ф. Херцберг, Р. Штольберг. *Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами:* Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА» – внесок автора полягає в обґрунтуванні концепцій, підходів до управління розвитком персоналу на підприємстві.

Мета і задачі дослідження є розроблення рекомендацій щодо управління розвитком персоналу підприємства. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання: розглянути сучасні концепції управління розвитком персоналу; визначити методичні підходи до управління ефективністю персоналу; узагальнити особливості управління розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві; провести діагностику конкурентного та внутрішнього середовища ПАТ «Київмедпрепарат»; проаналізувати управління персоналу підприємства; оцінити фактори розвитку персоналу ПАТ «Київмедпрепарат»; розробити напрями удосконалення управлінням розвитком персоналом; оцінити застосування сучасних технологій розвитку персоналу; спрогнозувати економічну ефективність розвитку персоналу ПАТ «Київмедпрепарат».

Об'єктом дослідження є управління розвитком персоналу на підприємстві. *Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві. *Методи дослідження:* теоретичне узагальнення – для уточнення процесу управління розвитком персоналу; статистичний аналіз – для вивчення, групування та порівняння даних з метою дослідження тенденцій розвитку фармацевтичного ринку; експертне оцінювання – для визначення найбільш доцільної запропонованої рекомендації, графічний метод, за допомогою якого наочно продемонструємо результати досліджень. *Наукова новизна одержаних результатів* полягає в обґрунтуванні підходів до управління розвитком персоналу на підприємстві, а саме: дістало подальшого розвитку категоріальний апарат «управління розвитком персоналу», оскільки в теоретичній частині було розглянуто сучасні концепції, методичні підходи до управління розвитком персоналу; проведення бенчмаркінгу; удосконалено підходи до формування ефективного процесу управління розвитком персоналу і як наслідок підвищення його конкурентоспроможності з врахуванням індексів PEI (Performance Excellence Index) та індекс EEI (Employee Engagement Index). *Практичне значення одержаних результатів* полягає у тому, що за умов стрімкого розвитку підходів до управління персоналу, впровадження запропонованих рекомендації дозволить сформувати ефективний процес управління розвитком персоналу на підприємстві. *Апробація результатів:* опубліковано 5 наукових праць: «Corporate Training of Young Personnel Development»; «Modern Training Technologies in Business»; «Бенефіціарна програма для працівників: досвід США»; «Сучасний ринок праці для молоді України»; «Benchmarking as attribute of Entrepreneurship».

Ключові слова: управління персоналом, управління розвитком персоналу, мотиваційна програма, управління кар'єрою.

ABSTRACT

Master's thesis on «Personnel Development Management in organization» includes 178 pages, 43 tables, 49 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 62 items. *Relevance of the topic:* the competitiveness of the organization is largely determined by the management of the personnel, where the winners will be those enterprises that have a high level of incentives, development and training, providing competitive advantages in the market. A number of domestic and foreign scientific works were devoted to the study of personnel management issues, including the following scholars: G. Schmidt, L. Balabanova, F. Khmil, S. Vovkanych, M. Vinogradsky, G. Dessler, A. Kolot, V. Kolpakov, D. Kotelnikov, O. Krushelnytska, Yu. Poleh, S. Polyansky, J. Galbraith, G. Mintzberg, J. Pfeffer, S. Robins, F. Herzberg, R. Stolberg. *Connection of work with scientific programs, plans, themes:* The Master's dissertation for master's degree is executed in the National Technical University of Ukraine "KPI named after Igor Sikorsky" (Kyiv) in accordance with the plans of scientific research work of the Department of Management. The results of the research carried out in the work are part of the scientific theme: "PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN ORGANIZATION" - the contribution of the author is to substantiate the concepts, approaches to management development and efficiency of personnel at the enterprise. *The purpose and tasks of the research* is to develop recommendations for the management of the development of personnel of the enterprise. To achieve this goal, the following tasks were set and solved: consider contemporary management development concepts; to define methodological approaches to the management of personnel efficiency; to summarize the peculiarities of the management of personnel development at a pharmaceutical company; to conduct diagnostics of the competitive and internal environment of PJSC "Kyivmedpreparat"; analyze the management of the personnel of the enterprise; to evaluate the factors of staff development of PJSC "Kyivmedpreparat"; to develop directions for improvement of management by personnel development; evaluate the application of modern personnel development technologies; to predict the economic efficiency of personnel development of PJSC "Kyivmedpreparat".

The object of the research is management of personnel development at the enterprise. *The subject of the research* is theoretical, scientific-methodical, practical aspects of management of personnel development at the enterprise. *Research methods:* theoretical generalization - to specify the process of management of personnel development; statistical analysis - for studying, grouping and comparing data in order to study trends in the pharmaceutical market; expert evaluation - to determine the most appropriate proposed recommendation, a graphical method by which we will demonstrate the results of the research. *The scientific novelty of the results* is to substantiate the approaches to managing the development of personnel at the enterprise, namely: the categorical "management of personnel development" was further developed, because in the theoretical part contemporary concepts, methodical approaches to the management of development and personnel efficiency were considered; improved approaches to the formation of an effective process management process for staff and as a consequence of increasing its competitiveness, taking into account the PEI (Performance Excellence Index) and EEI (Employee Engagement Index) index. *The practical significance of the results* obtained is that the management of the development of personnel of the enterprise will be effective only under conditions of continuous improvement. Given the rapid development of approaches to personnel management, the implementation of the proposed recommendations will enable the formation of an effective process of managing the development of personnel at the enterprise. *Testing results:* 5 scientific papers published: "Corporate Training of Young Personnel Development"; "Modern Training Technologies in Business"; "Beneficiary Program for Workers: US Experience"; "Modern labor market for young people of Ukraine"; "Benchmarking as an attribute of Entrepreneurship".

Keywords: personnel management, personnel development management, motivational program, career management.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП.....</u>	<u>2</u>
<u>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	<u>5</u>
1.1. Сучасні концепції управління розвитком персоналу	5
1.2. Методичні підходи до управління ефективним розвитком персоналу ..	20
1.3. Особливості управління розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві.....	38
Висновки до розділу 1.....	48
<u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ».....</u>	<u>50</u>
2.1. Діагностика конкурентного та внутрішнього середовища підприємства.....	50
2.2. Аналіз управління розвитком персоналу підприємства.....	70
2.3. Оцінка факторів розвитку персоналу підприємства.....	80
Висновки до розділу 2.....	102
<u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ».....</u>	<u>104</u>
3.1. Напрями удосконалення управлінням розвитком персоналом.....	104
3.2. Застосування сучасних технологій розвитку персоналу.....	112
3.3 Прогнозування економічної ефективності розвитку персоналу.....	135
Висновки до розділу 3.....	151
<u>ВИСНОВКИ.....</u>	<u>154</u>
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</u>	<u>160</u>

Актуальність теми. На сьогодні, особливої уваги потребує формування ефективної кадрової політики та управління розвитку персоналу на підприємстві в умовах глобалізації, як основного елемента конкурентної позиції організації. Персонал є важливим ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових підходів та методів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність організації значною мірою визначається управлінням персоналом, де переможцями виявляються ті підприємства, які мають високий рівень стимулювання персоналу, його розвиток та навчання, забезпечення конкурентними перевагами на ринку. Дослідженню проблеми управління персоналом було присвячено багато вітчизняних та зарубіжних наукових робіт, до яких відносяться такі учені: Г. Шмідт, Л. Балабанова, Ф. Хміль, С. Вовканич, М. Виноградський, Г. Десслер, А. Колот, В. Колпаков, Д. Котельніков, О. Крушельницька, Ю. Полеха, С. Полянський, Дж. Гелбрейт, Г. Мінцберг, Дж. Пфеффер, С. Робінс, Ф. Херцберг, Р. Штольберг. Отже, існує об'єктивна необхідність обґрунтування концептуальної основи управління розвитком персоналу підприємства на основі комплексного, системного підходу, що обумовлює актуальність теми дисертації, її цільову спрямованість і зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА» – внесок автора полягає в обґрунтуванні концепцій, підходів до управління розвитком та ефективністю персоналу на підприємстві.

Мета та завдання роботи є розроблення рекомендацій щодо управління розвитком персоналу підприємства. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянути сучасні концепції управління розвитком персоналу;
- визначити методичні підходи до управління ефективністю персоналу;

- узагальнити особливості управління розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві;
- провести діагностику конкурентного та внутрішнього середовища XXXXXX «АБВ»;
- проаналізувати управління персоналу підприємства;
- оцінити фактори розвитку персоналу XXXXXX «АБВ»;
- розробити напрями удосконалення управлінням розвитком персоналом;
- оцінити застосування сучасних технологій розвитку персоналу;
- спрогнозувати економічну ефективність розвитку персоналу XXXXXX «АБВ».

Об’єктом дослідження є управління розвитком персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві.

База дослідження: XXXXXX «АБВ».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління розвитком персоналу. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: теоретичне узагальнення – для уточнення процесу управління розвитком персоналу; статистичний аналіз – для вивчення, групування та порівняння даних з метою дослідження тенденцій розвитку фармацевтичного ринку; експертне оцінювання – для визначення найбільш доцільної запропонованої рекомендації, графічний метод, за допомогою якого наочно продемонструємо результати досліджень. Інформаційну базу дослідження склали навчально-методична та наукова література, статут підприємства, фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»), організаційна структура підприємства, законодавчі та нормативні акти України, офіційний та внутрішній сайт підприємства.

Елементи наукової новизни полягає в обґрунтуванні підходів до управління розвитком персоналу на підприємстві, а саме: дістало подальшого розвитку категоріальний апарат «управління розвитком персоналу», оскільки в теоретичній частині було розглянуто сучасні концепції, методичні підходи до управління розвитком персоналу; проведення бенчмаркінгу управління та

розвитку персоналу на міжнародних та національних підприємствах; удосконалено підходи до формування ефективного процесу управління розвитком персоналу з врахуванням індексів PEI (Performance Excellence Index) та індекс EEI (Employee Engagement Index), які відображають задоволеність співробітниками від роботи у компанії та клієнтоорієнтованість підприємства.

Практична значущість полягає у тому, що управління розвитком персоналу підприємства буде ефективним, лише за умов постійного його удосконалення. За умов стрімкого розвитку підходів до управління персоналу, впровадження запропонованих рекомендації дозволить сформувати ефективний процес управління розвитком персоналу на підприємстві. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності XXXXXX «АБВ» в частині рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком персоналу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» опубліковано 5 наукових праць: «Corporate Training of Young Personnel Development»; «Modern Training Technologies in Business»; «Бенефіціарна програма для працівників: досвід США»; «Сучасний ринок праці для молоді України»; «Benchmarking as attribute of Entrepreneurship».

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні концепції управління розвитком персоналу

Ринкові перетворення і посилення глобалізаційних тенденцій у економіці України передбачає розробку і впровадження нових підходів до розуміння суті і призначення політики управління розвитком персоналу, її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Сучасні фахівці з управління персоналом повинні володіти достатніми знаннями і навичками для здійснення організаційно-управлінської, планово-економічної, аналітичної, науково-дослідницької та навчально-методичної діяльності із використанням новітніх підходів і технологій. Дисципліна формує знання для ззабезпечення ефективного управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях, використання проектного підходу у системі розвитку персоналу, організації роботи корпоративного навчального центру, розвитку організаційної культури і лідерства як вагомих інструментів формування інтелектуального капіталу підприємства [1].

Ступінь розвитку персоналу визначає ефективність функціонування будь-якої організації. Тому в умовах турбулентності зовнішнього середовища, швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку.

Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем і ґрунтується на таких базових поняттях як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою

виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [2].

До процесу розвитку персоналу організації включають такі складові: професійне навчання персоналу, виробнича адаптація персоналу, оцінювання і атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу, професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, формування резерву керівників, службово-професійне просування керівників [1]. У сучасному бізнесі люди – це не безособисті виконавці, не «центр затрат», а ключовий актив, тому корпоративне навчання стає джерелом розвитку бізнесу, одним із основних бізнес-процесів [3].

Підхід до персоналу як ресурсу означає:

- індивідуальний підхід до всіх робітників в межах суміщення інтересів організації і робітника;
- усвідомлення організацією проблеми кваліфікованого персоналу на ринку праці;
- розуміння організацією того, що кваліфікований персонал не «безкоштовний капітал», за збереження персоналу необхідно платити;
- розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом [4].

Таблиця 1.1

Особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Вертикальне управління підлеглими	Горизонтальне управління підлеглими
Централізована кадрова функція	Децентралізована кадрова служба
Мета: забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці і в потрібний час	Мета: сполучення людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями організації
Кадрове планування: наслідок виробничого плану і реакції на нього; націлено на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами	Планування людських ресурсів інтегровано в корпоративне планування; націлено на розвиток корпоративної культури і збалансованих поточних потреб інтегрованої організації з оточуючим діловим середовищем

Складено за даними [4]

Переходячи до моделей розвитку персоналу слід простежити еволюційний шлях їх розвитку, які умовно можна розділити на п'ять етапів (Рис. 1.1) [5]:

1. Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.) - характеризується тим, що управління та персонал почали розглядатися з

наукової точки зору. Одні з перших праць у сфері наукової організації праці, безперечно, належать У. Тейлору, який є початківцем наукового управління, організації та нормування праці, що відображено у праці “Принципи наукового управління”. В цей період працівник розглядався як другорядний ресурс, “придаток” машини, тобто із споживчої точки зору.

2. Управління персоналом (починаючи з 20-х рр. XX ст.) - побудова організаційної структури як головного елементу раціоналізації праці та підвищення її продуктивності відбувається в контексті другого етапу та відмічено в працях М. Вебера, А. Файоля. Вони пропонують розглядати працівника з позиції його місця в контексті організаційної ієрархії, виконуваних ним функцій, наявних обов’язків, нівелюючи соціальні аспекти менеджменту.

3. Управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.) - перехід до соціальноорієнтованого управління відбувається завдяки результатам Хоуторнського експерименту під керівництвом Е. Мейо, який поклав основу для розгляду людини як головного ресурсу підприємства із врахуванням особистісних, психофізіологічних, професійних якостей, що характерно для третього етапу еволюції менеджменту персоналу.

4. Управління людиною (починаючи з 60-х рр. XX ст.) - в якості головного суб’єкта та об’єкта підприємства виступає людина, яка знаходиться в контексті системи понять “організація – сім’я”, а функція менеджменту полягає в “управлінні людською істотою”. Як основний фактор, що впливає на поведінку людей, розглядається організаційна культура, що формується, виходячи з інтересів, цінностей, мотивів як керуючої, так і керованої системи, а також звичаїв, традицій, менталітету нації.

5. Ефективність менеджменту персоналу (починаючи з XIX ст.) - запропонований Гавкаловою Н. Л. [6], передбачає визначення головної ролі знань та інтелекту працівників при досягненні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства, що відповідає концепції інтелектуального капіталу, запропонованої Беккером Г. та Шульцем Т. та розвиненою рядом вітчизняних дослідників (Грішнвою О. А., Кендюховим О. В., Михайловою Л. І., Чухно А. А.).



Рис. 1.1 Зв'язок між етапами управління персоналом та моделями його розвитку
Джерело: [6]

- Технікоцентрична модель розвитку передбачає акцентування уваги на розвитку не персоналу, а техніки та технології виробництва, використання “потогінної” системи організації праці, нівелювання уваги до потреб працівників.
- Бюрократична модель визначає розвиток персоналу тільки в межах посадових обов’язків без апеляції до особистісних потреб та соціальних аспектів функціонування колективу.
- Соціоцентричній моделі розвитку персоналу передбачає розвиток персоналу не тільки з професійної точки зору, але й як елементу соціуму.
- Партисипативна модель розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером з кадрів та безпосереднім керівником визначають вектори свого розвитку в контексті специфіки діяльності підприємства, кон’юнктурної позиції на ринку, стратегічних орієнтирів тощо.
- Знаннєвоорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей “ключових” співробітників у напрямі їх розвитку з

тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності [5].

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналом, то єдиного поняття не існує. Узагальнюючи визначення вчених, сформулюємо поняття розвиток персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі [7].

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [8].

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [9, с. 24]:

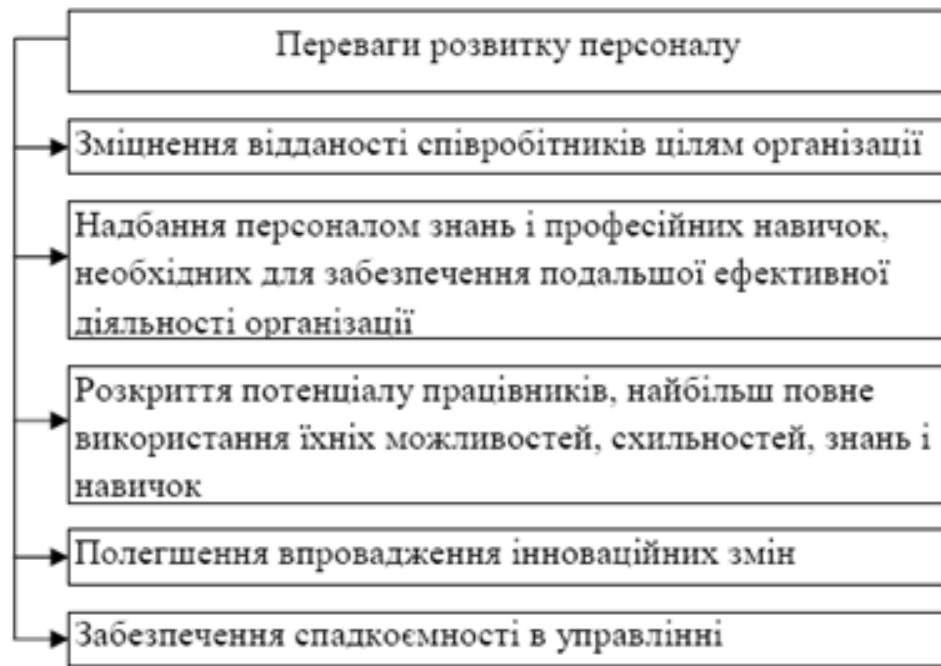


Рис. 1.2 Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації
Джерело: [9]

За таких обставин розвиток персоналу перетворюється на провідний фактор ділового успіху підприємства, а здатність компанії навчатися швидше, ніж її конкуренти, стає вирішальною конкурентною перевагою. Знання в бізнес-структурах постійно оновлюються, концентруючись на стратегічних напрямках. Аналіз показує, що знання у співробітників компаній накопичуються зі швидкістю, що не на 100 %, а в 100 чи більше разів перевершує швидкість нагромадження знань науковими установами.

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках (див. Рис. 1.3) [3]:

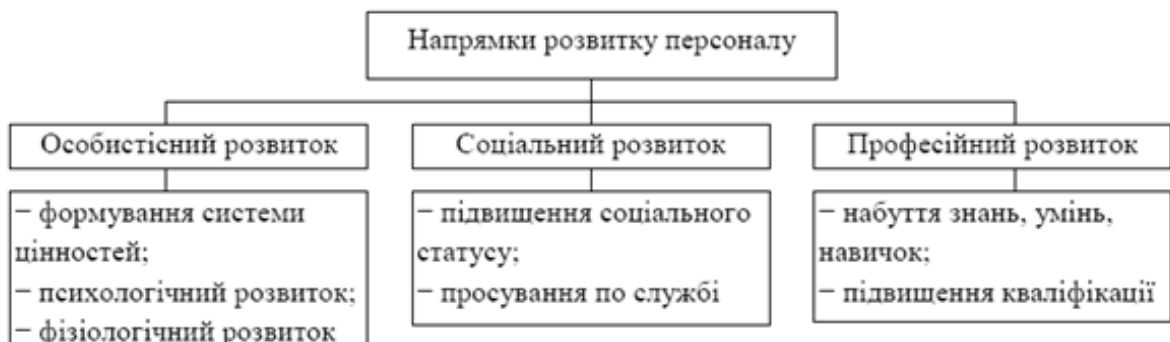


Рис. 1.3 Напрямки розвитку персоналу підприємства

Джерело: [3]

Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування. Необхідною умовою при організації і проведенні навчання на різних етапах включення індивідів в організацію є проведення відповідного моніторингу на визначення цільових груп для навчання (див. Рис. 1.4) [10].



Рис. 1.4 Елементи професійного розвитку

Джерело: [10]

Теорія людського капіталу досліджує залежність доходів працівника, підприємства, суспільства від знань, навичок та природних здібностей людей. Принципові ідеї такої залежності висловив ще А. Сміт.

В наш час ця теорія посіла чільне місце в структурі економічних знань, їй присвячується багато науково-дослідницьких робіт, вона є обов'язковим предметом вивчення на економічних факультетах коледжів та університетів зарубіжних країн.

З позицій теорії людського капіталу доходи людей є закономірним підсумком раніше прийнятих рішень. Тобто людина, приймаючи те чи інше рішення, може безпосередньо впливати на розмір своїх майбутніх доходів. Можна значно підвищити майбутні доходи, вкладаючи кошти у свою освіту і професійну підготовку, здоров'я, культуру, збільшуючи тим самим свій власний (приватний) людський капітал.

Теорія людського капіталу виникла на основі попереднього розвитку економічної науки. Передусім вона пов'язана з розвитком концепції капіталу. Ще за часів зародження капіталістичних відносин у роботах класиків політичної економії при визначенні змісту поняття "капітал" зустрічаються спроби віднести до нього саму людину або її здібності. В. Петті першим висловив ідею про те, що люди з їхніми виробничими здібностями являють собою багатство. На його погляд "вбачається розумним те, що ми звемо багатством, майном чи запасом країни і що є результатом попередньої чи минулої праці не вважати чимось відмінним від живих діючих сил, а оцінювати однаково" [11, с. 64-66].

Інвестиції в людський капітал являють собою будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і тим самим продуктивність її праці. Витрати, що сприяють підвищенню людської продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що їх буде багаторазово компенсовано дедалі значнішим потоком доходів у майбутньому [11, с. 104].

Інвестиції в людський капітал бувають різних видів. Передусім це, звичайно, витрати на освіту, включаючи загальну та спеціальну, формальну та неформальну освіту, підготовку за місцем роботи і т. ін. Вони є найочевиднішим, найпоширенішим і, напевно, найважливішим видом інвестицій у людський капітал. Освіта формує працівників, які стають кваліфікованішими і продуктивнішими. Витрати на охорону здоров'я мають також велике значення. Добре здоров'я — результат витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування та поліпшення життєвих умов — продовжує тривалість життя, підвищує працездатність і продуктивність праці. Нарешті, витрати на мобільність, завдяки яким працівники мігрують з місць відносно низької продуктивності праці в місця з відносно високою продуктивністю, збільшуючи тим самим результати використання свого людського капіталу. Крім названих вище, відповідно до основних активів людського капіталу, до інвестицій відносять також витрати на

пошук економічно значимої інформації, виховання дітей (вкладення в майбутній людський капітал) та ін. (див. Рис. 1.5) [11, с. 104].

Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал, за оцінками багатьох економістів, є найвигіднішими як для окремої людини, так і для суспільства в цілому.

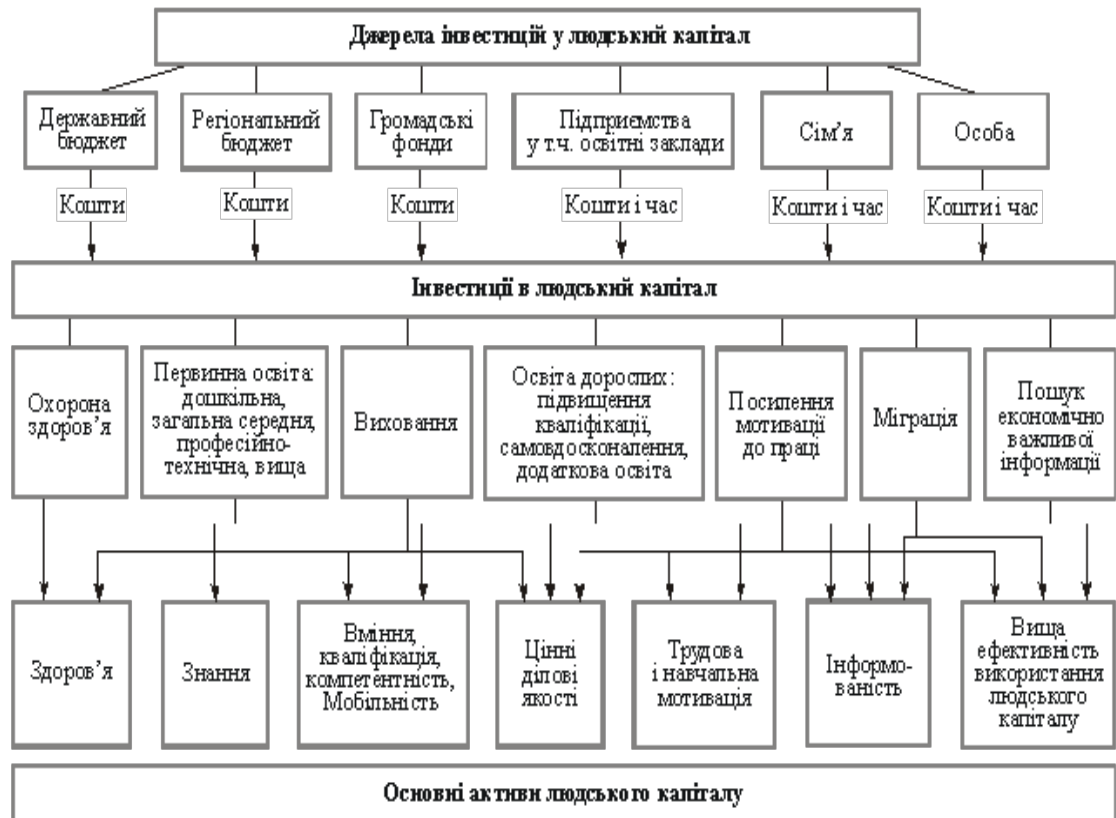


Рис. 1.5. Основні види інвестицій у людський капітал
Джерело: [11, с. 104]

Є особливості також у фізичному та моральному зношуванні людського капіталу. Воно визначається, по-перше, мірою природного старіння (фізичного зношування) людського організму та притаманних йому психофізіологічних функцій, а по-друге, мірою економічного старіння (морального зношування) внаслідок застарівання знань чи відносного зменшення цінності здобутої колись освіти. Особливістю людського капіталу є також те, що у процесі використання він не лише зношується, а й збагачується за рахунок надбання людиною професійного досвіду навіть без спеціальних інвестицій. Тому зношування людського капіталу відбувається (у разі правильного його використання) значно повільніше порівняно з фізичним капіталом. Якщо ж у процесі використання людського капіталу постійно робляться додаткові інвестиції у безперервну

освіту, здоров'я тощо, то його якісні й кількісні характеристики (обсяг, цінність, якість) можуть поліпшуватися протягом майже всього життя людини.

Інвестиційний період фізичного капіталу (у середньому 1,5—2 роки) значно коротший порівняно з людським капіталом. Наприклад, інвестиційний період такої форми вкладень у людину, як освіта, тобто тривалість навчання, може сягати 12—20 років [11, с. 221].

На зміну теорії, що визначала персонал лише як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал виступає одним із ресурсів фірми, яким потрібно грамотно управляти, та вкладати кошти у його розвиток. Персонал починає розглядатися, як основний ресурс, що стає визначальним фактором успіху кожної організації і його розвиток включається до загальної стратегії розвитку підприємства.

Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал [12].

У зв'язку з тим, що концепції управління персоналом (людськими ресурсами) розвивалися разом з різними школами управління, останні асимілювали кращі ідеї перших). За більше, чим століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася, тому розвивалися, уточнювалися і теорії управління персоналом.

Таблиця 1.2

Концепції управління розвитком персоналу

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
Активи фірми	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний, грошовий капітал і людські ресурси
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук ефективних працівників
Витради на навчання	Мінімальні	По критерію «витрати — користь» з врахуванням перспективи і соціального ефекту
Форми навчання	На робочому місці, «вузька спеціалізація»	Всі форми навчання, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура фірми	Відсутня	Загальні компоненти інфраструктури при їх створенні враховуються

Стиль керівництва	Переважно авторитарний	Гуманний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки і індивідуального підходу
Організація праці	Виходячи з уявлення «людина — придатак машини»	Гнучка, з врахуванням індивідуальних, професійних і особистих якостей і потенціалу, особливостей фупової взаємодії
Регламентація дій працівника	Жорстка	Різні ступені свободи з врахуванням специфіки праці і індивідуума
Мотивація до праці	Індивідуальне, матеріальне стимулювання, загроза покарання	Сполучення групових і індивідуальних, економічних і морально-психологічних стимулів на основі виявлення мотивів трудової поведінки
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Майже на протязі життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Інтегрована система управління персоналом з пріоритетом аналітичних, дослідницьких і організаційних функцій
Відношення з профсоюзами	Конфронтаційні	Компроміс
Оцінка ефективності персоналу	Переважно за економічними критеріями	По системі соціально-економічних показників з врахуванням думки громадськості про якість трудового життя

Складено за даними [4]

В контексті сучасного розвитку філософії управлінських ідей виокремлюються чотири групи концепцій (теорій):

1) Концепція ХХХХХХерналізму (кінець 40-х і до середини 70-х рр. ХХ ст.) – це ідеологія і практика управління людьми, особлива форма здійснення влади, за якої суб'єкт ототожнюється з батьком великої ХХХХХХріархальної сім'ї, який «по-батьківськи» піклується про своїх підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані відповідати «синівською» відданістю і слухняністю; орієнтація на довічну зайнятість співробітників і їх забезпечення в старості на обмін за відданість організації, в якій вони працювали.

2) Класичні теорії управління персоналом (1880-1930 рр.) – головні ідеї полягали в тому, що індивіди можуть управляти своєю працею при умові, якщо буде відповідна заробітна плата і якщо керівник буде справедливим, якщо задачі будуть в достатній мірі спрощені і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, то вони зможуть дотримуватися норм виробництва; праця більшості індивідів не приносить задоволення і мало таких індивідів, які можуть виконувати роботу, що потребує творчості, самостійності, ініціативи чи

самоконтролю. Тому для керівництва головною метою є суворий контроль і спостереження за підлеглими, саме він повинен розкласти задачі на прості, легкозасвоювані і повторювані операції, розробити прості процедури праці і просувати їх в практику.

3) Концепції людських відносин (1920-1930 р.р) – згідно якої організація розглядається як приватний випадок людської спільноти; відносини «людина — людина» і «людина — група» являються в ній провідними, вони формуються на основі міжособистісної винахідливості, індивідуального світосприйняття спільноті інтересів, взаємної прихильності. Головним регулятором внутрішньоорганізаційних відносин є прийняті в групі норми поведінки.

4) Концепції людських ресурсів - сутність заключається у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили, де люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації [4].

Уже у 80-ті роки ХХ-го сторіччя професор Каліфорнійського університету В. Оучи дав новий поштовх розвитку цих підходів та сформулював теорію «Z». Відповідно до неї, ефективне управління персоналом може формуватися тоді, коли керівництво організації буде сприймати його як одну велику сім'ю. Менеджери, які дотримуються теорії «Z», вважають необхідним формування у працівників почуття приналежності до спільних справ, завдань колективу; підтримання ентузіазму, ініціативності; залучення їх до прийняття рішень та розподіл відповідальності. Застосування частого контролю є недоцільним, а можливість задоволення усіх потреб людини в організації є необхідною [13].

Концепція людського розвитку створювалася ПРООН (Програма розвитку ООН) саме для завдань сприяння людському розвитку у всесвітньому масштабі, на міжнародному рівні. У зв'язку з цим методологія розрахунку індексу людського розвитку ПРООН ґрунтується на мінімальному наборі показників, за якими можна зібрати достовірні порівняльні дані в усіх країнах світу. Кожен з показників покликаний кількісно виразити один з ключових напрямів (вимірів) людського розвитку. Ці показники періодично переглядаються, вдосконалюються і т. ін., проте ключові виміри людського розвитку

залишаються незмінними відтоді, як Мегнад Десаї та Амартья Сен винайшли індекс розвитку людського потенціалу (індекс людського розвитку — ІЛР), а ПРООН включила його у свою доповідь 1990 року.

Це саме ті три виміри, які відображають ключові можливості у забезпеченні всього процесу людського розвитку:

прожити довге й здорове життя (вимір — довголіття);
набути, розширювати й оновлювати знання (вимір — освіченість);
мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя (вимір — матеріальний рівень життя) [14].

ПРООН в Україні представила доповідь про стан людського розвитку у 2017 році. Позитивним є те, що Україна залишається серед країн з високим рівнем людського розвитку і поліпшила деякі показники, наприклад, тривалість часу навчання. Проте є і негативні аспекти: Україна втратила кілька позицій у рейтингу і тепер її місце — одне з найнижчих серед країн регіону та Європи.

Так, індекс людського розвитку в Україні становить 0,743. Вона посідає 84-те місце серед 188 країн і територій. У 2015 році Україна була на 81-му місці.

Ця оцінка відображає реальний стан справ у країні, на території якої триває збройний конфлікт та яка важко працює над модернізацією своїх економічних, політичних і соціальних інститутів. Найважливішим висновком доповіді є те, що шляху назад у реформах нема. Будь-які затримки у розв'язанні проблем країни лише погіршать умови життя українців.

Однак щодо України найбільш песимістичні результати стосуються рівня життя. Хоча протягом 1990-2015 років загальне значення ІЛР України зросло на 5,2%, зараз валовий національний дохід (ВНД) нижчий, ніж на початку 1990-х років, коли було вперше проведено оцінку рівня людського розвитку.

Протягом 1990-2015 років очікувана тривалість життя при народженні зросла на 1,3 року, очікувана тривалість навчання — на 2,9 року, середня кількість років навчання — на 2,2 року, але ВНД на душу населення впав на 31,9% [15].

На графіку нижче видно, що нема жодної сфери, у якій результати України погіршилися б настільки сильно, як за показником ВНД.

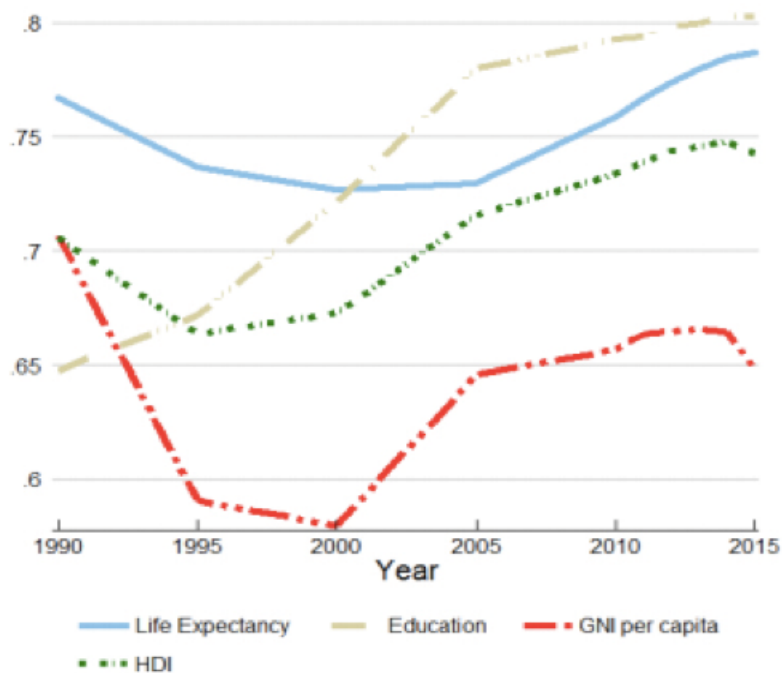


Рис. 1.6. Індекс людського розвитку

Джерело: [15]

Цей показник є найнижчим і в порівнянні України з іншими країнами регіону. Якщо в інших сферах показники України приблизно однакові з рейтингами інших країн подібного розміру та рівня розвитку або навіть кращі за них, то за показником ВНД Україна найбільше відстає від інших європейських країн [15].

Таблиця 1.3

Рейтинги країн за індексом людського розвитку, 2016р.

Країна	Значення ІЛР (Індекс людського розвитку)	Рейтинг за ІЛР	Очікувана тривалість життя	Очікувана кількість років навчання	ВНД на душу населення за ПКС
Польща	0,855	36	77,6	16,4	24,117
Росія	0,804	49	70,3	15,0	23,286
Білорусь	0,796	52	71,5	15,7	15,629
Грузія	0,769	70	75,0	13,9	8,856
Туреччина	0,767	71	75,5	14,6	18,705
Україна	0,743	84	71,1	15,3	7,361
Вірменія	0,743	84	74,9	12,7	8,189
Молдова	0,699	107	71,7	11,8	5,026
Європа, Центральна Азія	0,756	—	72,6	13,9	12,862

Складено за даними [15]

Отже, поки країни з подібними умовами та проблемами, які має Україна, поступово рухаються вперед та підвищують свій ВНД, потенціал людського

розвитку в Україні використовується недостатньо, а розрив з іншими країнами зберігається [15].

Останнім часом, в період поступального розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації світової економіки, практика свідчить, що в управлінні персоналом як складової частини менеджменту організацій, виділяється два полярних підходи — технократичний та гуманістичний. При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та інше. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик [16, с. 53-56].

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше [16, с. 53-56].

Сучасна концепція філософії управління людськими ресурсами являє собою сукупність методологічних підходів і елементів, що являються, з однієї сторони, результатом різних теоретичних уявлень, а з іншої — продуктом історично складеної практики управління. Для підвищення ефективності використання елементів тих або інших концепцій управління персоналом необхідно, перш за все, зрозуміти передумови даного аналізу. Кожна із концепцій управління персоналом має обмежений характер і охоплює лише певні аспекти реальних проблем. Універсальних рішень на всі випадки життя нема в жодному із методологічних підходів. У всьому світі взагалі і в Україні,

зокрема, характерне одночасне співіснування багатьох різних типів ділової етики поведінки і, відповідно, корпоративних культур різних організацій. В результаті у всьому світі в будь-якій організації використовується те чи інше співіснування базових елементів управління персоналом, що відображає специфіку формування кожної конкретної корпоративної культури [4].

1.2 Методичні підходи до управління ефективним розвитком персоналу

Більшість успішних українських підприємств розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації. За підходом до розвитку людських ресурсів можна виділити чотири типи компаній, які відображують відповідно чотири етапи еволюції функції управління розвитком персоналу в організації:

- компанії, які не провадять комплексний підхід до навчання та розвитку персоналу, обмежуючись окремими заходами як реакціями на раптово виниклі потреби. Такі потреби часто задовольняють тренінгові або консалтингові компанії. Розвиток персоналу відбувається стихійно;
- компанії, в управлінні яких встановлена функція розвитку персоналу, регулярно провадяться заходи з навчання персоналу різних категорій. Політика розвитку персоналу узгоджена зі стратегією компанії;
- компанії, у яких створено відділ розвитку персоналу та здійснюються системні підходи до формування компетенцій. Стратегія розвитку людських ресурсів є одним із елементів стратегії компанії;
- компанії, у яких сформовано КУ або навчальний центр, де накопичуються та зберігаються знання компанії. Вони перетворюються в організацію, яка навчається. Корпоративну стратегію розробляють на принципах розвитку людських ресурсів [13].

Під час започаткування або вдосконалення процесу розвитку персоналу в організації застосовують технології управління розвитком персоналу, за допомогою якої, у свою чергу, можна:

- чітко сформулювати стратегічні цілі організації;

- транслювати їх на всі підрозділи, доводячи до кожного виконавця;
- визначити конкретні задачі для працівників на всіх рівнях;
- змодельовати компетенції, необхідні для виконання цих завдань;
- оцінити реальний рівень компетенцій працівників;
- розробити стратегію подолання «розриву» між бажаними та наявними компетенціями.

Технологія стратегічного управління компетенціями інтегрує технології управління за цілями, управлінням знаннями, управлінням проектами, управлінням культурою.

Взагалі, аналізуючи різні підходи до формування науки про управління персоналом, необхідно зазначити на особливому «японському чуді», завдяки якому ця невелика країна з обмеженими природними ресурсами досягла видатного ефекту в організації менеджменту [13].

Основними складовими елементами у формування ефективного менеджменту персоналу на японських підприємствах є:

- врахування національних особливостей, повага до традицій;
- розвинуте почуття поваги до старших за віком, почуття колективізму;
- побічний трудовий найм працівників;
- перевага суспільних, колективних інтересів над індивідуальними, приватними;
- постійний розвиток та навчання персоналу;
- задоволення потреби в спілкуванні через участь у неформальних зустрічах;
- залучення членів сім'ї до справ колективу;
- врахування соціальних аспектів при визначенні винагород персоналу та інше [13].

Аналіз української практики показує, що підприємства здебільшого надають перевагу короткостроковим стратегіям розвитку персоналу, на які не потрібні значні інвестиції, спрямовані на задоволення поточних потреб

організації в кадрах. Це значною мірою пояснюється й тим, що переважна кількість підприємств взагалі не реалізують стратегічне управління. Проте такий підхід звужує можливості подальшого існування організації.

Для стратегічно орієнтованих організацій пріоритетами стратегічного розвитку людських ресурсів організації є [17, с. 277]:

- розробка стратегій індивідуального, командного й організаційного навчання;
- створення організації, що навчається;
- нарощування інтелектуального капіталу організації;
- розвиток керівників;
- формування емоційної культури;
- розвиток стратегічної здібності.

Стратегію розвитку людських ресурсів необхідно розробляти, коли відбуваються істотні зміни в бізнес-стратегії, проводиться крупне злиття або поглинання. Вона є абсолютно необхідною, коли виявлено істотний розрив між бажаними та наявними компетенціями персоналу, що помітно позначається на ефективності управління. Нарешті, стратегія розвитку людських ресурсів необхідна як органічна складова загальної стратегії розвитку організації, зокрема тоді, коли її стратегічним наміром є здійснити прорив і зайняти лідируючу позицію на ринку. Натомість ця стратегія не є актуальною, якщо вона спричинена прагненням скопіювати вдалі бізнес-моделі, конфліктом пріоритетів або конфліктною ситуацією в колективі, проблемами в HR-відділі тощо [18].

Для реалізації стратегії розвитку людських ресурсів в організації необхідно реалізувати процесний підхід, згідно з яким розвиток персоналу є бізнес-процесом, тобто послідовністю дій, починаючи з уведення потрібних ресурсів і завершуючи одержанням певного результату (продукту). Схема такого бізнес-процесу представлена на Рис. 1.7 [19, с. 147].

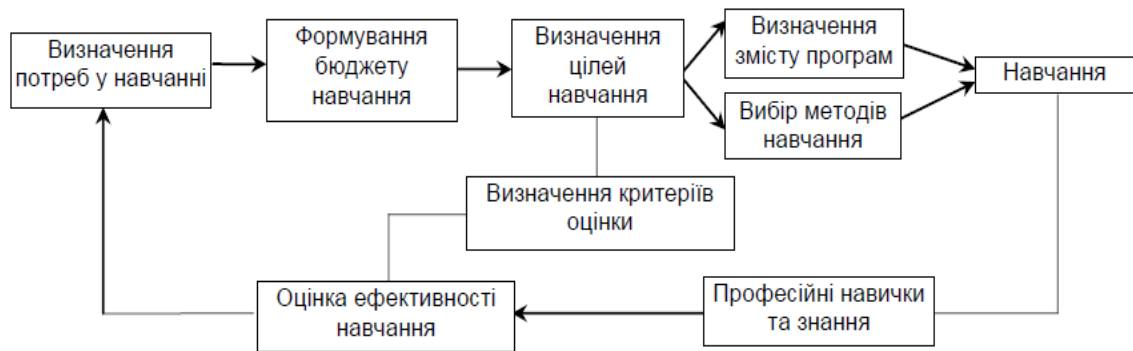


Рис. 1.7 Бізнес-процес розвитку людських ресурсів організації
Джерело: [19]

Елементами бізнес-процесу розвитку людських ресурсів є його види, форми, методи, конкретні інструменти. Скажімо, основними видами навчання, поширеними в сучасних компаніях, є:

- навчання за рахунок вирішення реальних завдань на своєму робочому місці, участь у проектах; виконання нових обов'язків;
- навчання на робочому місці з більш досвідченим співробітником: наставництво, коучинг, менторинг тощо;
- навчання в учбових класах: лекції, семінари, тренінги та ін [20].

Результативність цих видів різна. У першому випадку вона становить 70%, у другому – 20%, у третьому – лише 10%. Проте витрати на всі ці види мають протилежну тенденцію: на аудиторні зайняття вони найвищі, тоді як навчання на робочому місці коштує найменше. Цей підхід до навчання підтримується в компанії «Сандора» (тепер у складі «Пепсі»), де навчання відбувається на робочих місцях, а відповідальність за його результати перекладається як на HR-менеджера, так і в тій самій мірі на співробітника і його керівника [20]. Підхід до структури навчання: «70 – 20 – 10» також використовують такі компанії, як Mars, Hewlett- Packard, Microsoft та ін.

Щоб подолати такі поширені недоліки організації процесу розвитку персоналу, як нецільове планування тренінгів, несвоєчасний зворотний зв'язок за результатами навчання, неузгодження навчання зі стратегією організаційного розвитку, в компанії ввели нову форму заявки на навчання. В ній має бути вказана бізнес-необхідність у навчанні саме зараз, практична цінність навчання для виконання безпосередніх обов'язків, ті компетенції, які необхідно набути співробітнику [20].

Крім того, впроваджена ступенева форма оцінки ефективності навчання. Після закінчення тренінгу або семінару співробітник заповнює бланк-оцінку його ефективності, а через 3 місяці співробітник робить повторний аналіз: що з отриманих знань і вмінь він регулярно використовує у роботі, що тільки час від часу, наскільки корисним було навчання для підвищення ефективності його роботи.

Також одним з найбільш поширених методів якісної оцінки ефективності інвестування у людський капітал є розроблена Д. КіркXXXXXXріком наприкінці 50-х рр. XX ст. модель визначення ефективності навчання працівників підприємства, яка полягає в оцінці та співставленні знань, навичок та поведінки працівників до навчання, під час навчання, відразу після здійснення процесу навчання та через певний проміжок часу, необхідний для засвоєння викладеного матеріалу. Модель має чотири послідовні рівня оцінки ефективності навчання працівників:

1. Реакція – визначення ступеня задоволеності слухачів процесом навчання, яке включає встановлення за допомогою анкетного опитування важливості цілей навчання для особистісного та професійного зростання працівника, оцінку ступеня інтенсивності та насиченості занять практичними вправами, визначення рівня доступності та простоти викладення матеріалу.

2. Засвоєння – визначення за допомогою тестових та ситуаційних завдань зміни настанов, знань та вмінь працівників, які відбулися в результаті навчання як їх безпосередній результат. Очікувана зміна визначається шляхом співставлення відповідей, які працівники дали на поставлені завдання до та після навчання.

3. Поведінка – визначення зміни професійної поведінки працівника, яка відбулася в результаті професійного навчання. Оцінка зміни поведінки працівника здійснюється шляхом безпосереднього спостереження за його діями на робочому місці у процесі праці до та після навчання із подальшим порівнянням отриманої кількості вірних виробничих дій та прийомів праці.

4. Результат – визначення економічного результату, який отримало підприємство в результаті навчання працівників у вигляді підвищення рівня продуктивності їх праці та покращення якості роботи [11, с. 233-234].

Провідною технологією розвитку персоналу є управління, засноване на компетенціях. Компетентнісний підхід до розвитку персоналу реалізується в рамках програми TIP (talent identify process – процес ідентифікації талантів), що є в компанії [20].

Система лідерських компетенцій компанії містить:

- базові компетенції: аналітичні здібності, орієнтованість на клієнта, демонстрація цінностей компанії, орієнтація на результат, міжособистісна ефективність;
- компетенції росту: комунікація, розвиток людей, функціональна майстерність, знання бізнесу, організаційний вплив, командне лідерство;
- стратегічні компетенції: компетенція бачення і стратегії, лідерство під час змін, заохочування творчості й інновацій.

Паралельно з цим визначається набір функціональних компетенцій, які більш широко розкривають поняття компетенції «Функціональна майстерність», зокрема у таких напрямках, як продажі, робота з персоналом, постачання, фінанси.

В індивідуальному навчанні переважає направленість на функціональний розвиток, так званих, hard skills – професійних знань і вмінь, необхідних для виконання безпосередніх обов'язків. У корпоративному форматі навчання, швидше за все сконцентровано на розвитку «soft skills»: лідерські якості, само-реалізація, комунікації тощо. Нова модель організаційного навчання має базуватися на творчому пошуку, експериментуванні, різноманітності, стимулюванні неординарних думок, яскравих і сміливих ідей. Реальні прориви можливі лише у разі виходу за межі галузевої належності, інституціональних рамок і ментальної моделі ведення бізнесу. Нові компетенції працівників і організації в цілому формуються шляхом спільної діяльності, в якій об'єднуються операційні, інноваційні та адаптаційні прийоми.

З огляду на це організаційне навчання має відбуватися відповідно до трьох стратегічних підходів. Згідно з першим, організація налаштована на одноконтурне навчання, суть якого полягає у відпрацювання компетенцій співробітників на їх відповідність нормам і стандартам виконання, прийнятим в компанії [21, с. 259].

Завдяки цьому організація протягом певного часу може зберігати досягнуті конкурентні переваги. Другий підхід до навчання вимагає перегляду норм і стандартів виконання відповідно до нових сигналів зовнішнього середовища, насамперед, зміни запитів споживачів щодо продукції або послуг компанії. Його називають двоконтурним навчанням. Що ж до третього підходу, то він ґрунтується не на адаптації до середовища, не на реагуванні на його сигнали та виклики, а на власному впливі компанії на це середовище з метою його новаторської зміни, тобто передбачає дійсно творчий підхід. Це так зване дейтеронавчання [21, с. 260–261].

Отже, третій стратегічний підхід до навчання є навчанням творчості, підготовка персоналу до здійснення проривів, до розробки нових стратегічних рішень у контексті «блакитного океану». Організація, що навчається, повинна органічно поєднувати ці стратегічні підходи залежно від своїх потреб і якостей різних груп своїх співробітників.

Диференціація працівників залежно від їхніх здібностей, потреб, індивідуальних стилів навчання є необхідною для реалізації бізнес-процесу розвитку персоналу. Деякі компанії застосовують матрицю ефективність/потенціал людини для індивідуалізації стратегії розвитку персоналу. Результати стратегічного розвитку людських ресурсів можна оцінити за допомогою, зокрема, таких показників [22]:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
- ефективність інвестування в людські ресурси з позицій реалізації стратегічних цілей компанії;
- збільшення обсягів прибутку за рахунок розвитку персоналу;

- рівень продуктивності праці та доданої вартості на одного працівника;
- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;
- ефект від упровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою;
- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- відповідність розвинених компетенцій працівника стратегії управління організацією;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його просування;
- рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу компетентністю працівника.

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Системи управління персоналом є складовими усіх систем менеджменту. Досягнення цілей будь-якої компанії залежить від трьох основних чинників: обраної стратегії, організаційної структури і від того, яким чином ця структура функціонує – все це має бути об'єднане в найбільш ефективному підході до управління інтегрованими структурами [22].

Провідними методиками управління ефективністю на сьогоднішній день є:

- Business Performance Management (BPM) – управління ефективністю бізнесу і її головна складова – система збалансованих показників (СЗП);
- Economic Value Add (EVA) – додавання економічної вартості;
- Value Based Management (ВБМ) – ціннісно-орієнтоване управління;
- European Foundation for Quality Management (EFQM) – Європейська фундація управління якістю;
- Excellence Model (ЕМ) – Модель досконалості;
- Total Quality Model (TQM) – Повна модель якості;

- Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA) – Винагорода за якість Малькольма і Болдريدжа;
- Management by Objectives (MBO) – Управління за цілями П. Друкера [22].

Універсальна система показників (TPS - *Total Performance Scorecard*) включає: місія (mission) і бачення (vision) організації, ключові ролі (key roles), базові цінності (core values), ключові фактори успіху (critical success factors), цілі (objectives), показники результативності (performance measures), цільові значення (targets), дії (заходи) щодо вдосконалення (improvement actions); а також процес безперервного вдосконалення, розвитку та навчання.

Система TPS складається з наступних п'яти елементів [23]:

1) Особиста система збалансованих показників (PBSC) - включає в себе особисте бачення, місію, ключові ролі, ключові фактори успіху, мети, показники результативності, цільові значення і дії щодо вдосконалення. Дана система показників має на увазі безперервне вдосконалення індивідуальних навичок і поведінки, вона акцентує увагу на благополуччя людини і його громадських досягненнях. Самоврядування, саморозвиток і самокоучінг лежать в основі PBSC і відносяться як до менеджерів, так і до рядових співробітників всієї організації.

2) Організаційна система збалансованих показників (OBSC) - включає в себе організаційні бачення, місію, базові цінності, ключові фактори успіху, мети, показники результативності, цільові значення і дії, спрямовані на організаційне вдосконалення [Kaplan and Norton, 1996, 2000]. Цей підхід включає безперервне вдосконалення, контроль бізнес-процесів * і розвиток організаційних стратегій з метою досягнення компанією конкурентних переваг. Корпоративна система показників спускається на рівень підрозділів у вигляді систем показників відділів, команд і індивідуальних планів окремих працівників. Особливе значення при цьому надається розвитку стратегії і засобів її реалізації [23].

3) Загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management TQM) - це стиль життя всієї організації, в якому безперервне вдосконалення займає центральне місце. Визначення проблем, пошук першопричин проблем,

здійснення дій, перевірка ефективності цих дій і оцінка бізнес-процесів виконуються відповідно до розробленого плану, систематично і цілеспрямовано. У TQM особливе значення надається мобілізації всіх ресурсів організації з метою постійного задоволення потреб покупців. TQM - це і філософія, і набір керівних принципів, дотримання яких допомагає створити постійно удосконалюються організацію на основі раціонального використання циклу Демінга [Deming, 1985]. Цикл Демінга складається з наступних етапів: плануєте (розробляйте план вдосконалення); робіть (виконуйте цей план в невеликому масштабі); перевіряйте (аналізуйте результати дій щодо вдосконалення) і впливайте (застосовуйте випробувані удосконалення в повному обсязі). Цей цикл навчання, також званий циклом PDCA (Plan, Do, Check, Act), використовується в TPS для безперервного і послідовного розвитку особистості і вдосконалення бізнес-процесів. У менеджменті на основі якості циклу навчання PDCA та управління бізнес-процесами приділяється особлива увага [23].

4) Управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management) - підтримують процес безперервного розвитку людського потенціалу в організації. Мета управління результативністю та управління компетенціями - безперервне досягнення високої продуктивності мотивованим і розвиненим колективом. Ці підходи зосереджені на максимальному розвитку співробітників і визначають способи оптимального докладання їх потенціалу для досягнення цілей організації. Управління результативністю і управління компетенціями спрямовані на розвиток здібностей, потрібних для виконання роботи. Вони дозволяють накопичувати знання, здобувати вміння, досвід, навички, формують систему відносин, норм, цінностей, поглядів і принципів (знань), які спрямовані на професійне виконання роботи. Цикл розвитку і тут знаходиться в центрі уваги і складається з наступних етапів: планування результатів, коучинг, оцінка результатів (атестація) і розвиток.

5) Цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle) - цей процес інтуїтивного навчання, або навчання на практиці, зустрічається у всіх чотирьох

перерахованих теоріях менеджменту. Результатом застосування цього процесу разом з процесом свідомого навчання, або навчання в рамках освітніх програм, служить зміна індивідуального і колективного поведінки. Два даних процесу навчання, а також індивідуальне навчання, цикл PDCA і групове навчання - важливі принципи TPS, з їх допомогою створюються умови для ефективних змін в організаціях. Цикл навчання Колба складається з наступних чотирьох етапів [23]:

- отримання досвіду «з перших рук»;
- звернення до цього досвіду, роздум над його результатами, оцінка отриманого досвіду;
- підведення підсумків роботи і перетворення отриманих вражень в правила, поняття, гіпотези, моделі і теорії з метою розвитку здатності приймати рішення в аналогічних ситуаціях;
- експериментальна перевірка цих ідей, результатом якої стануть зміни в поведінці і придбання нового досвіду.

PBSC акцентує увагу на життя, благополуччя і поведінці людей. OBSC - це концепція стратегічного менеджменту, яка використовується для розвитку і реалізації організаційної стратегії, а також для систематизації управління організацією, заснованою на її місії, бачення, базові цінності, ключові фактори успіху, метою, показниках результативності, цільових значеннях, планах і діях, спрямованих на її вдосконалення.

Така пильна увага до особистості - невід'ємна частина універсальної системи показників діяльності. Мета цього підходу полягає в досягненні максимального рівня відповідальності та відданості співробітників, а також в заохоченні індивідуального навчання, групового навчання і розвитку творчих здібностей [23].

Розроблена модель процесу безперервного розвитку кадрового потенціалу підприємства показує зв'язок між різними елементами процесу безперервного розвитку кадрового потенціалу, який представляє собою синтез тісно пов'язаних один з другим концепцій менеджменту, разом створюють єдине і гармонійне ціле [24].

Характерною рисою організації роботи з персоналом у рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх трудового циклу — з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди [25].

Як зазначає О. В. Крушельницька, «на відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації» [26].

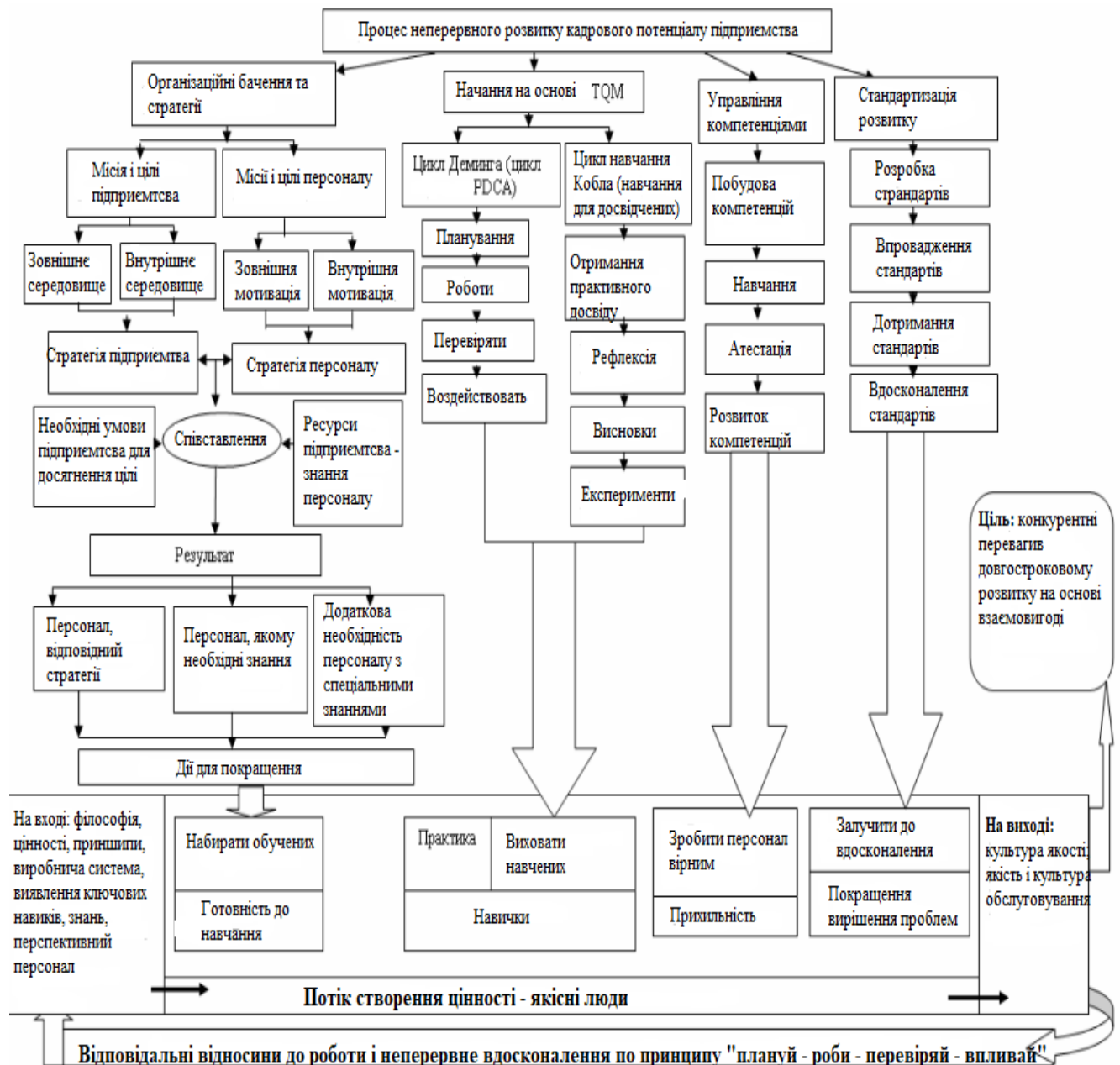


Рис. 1.8 Процес неперервного розвитку кадрового потенціалу на підприємстві відповідно до системи TPS

Джерело: [24]

Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом [25].

В умовах зростання конкуренції (у т. ч. і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загально організаційної погано впливає на успішну діяльність організації в цілому.

Замість досить формалізованої структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики» [26].

Вважається, що концепція управління персоналом має «національний відтінок». В США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окуXXXXXXись. В Японії людина не тільки ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей.

Японські менеджери з управління персоналом називають такі напрямки, які будуть актуальними в управлінні людськими ресурсами XXI століття (Рис. 1.9) [27].

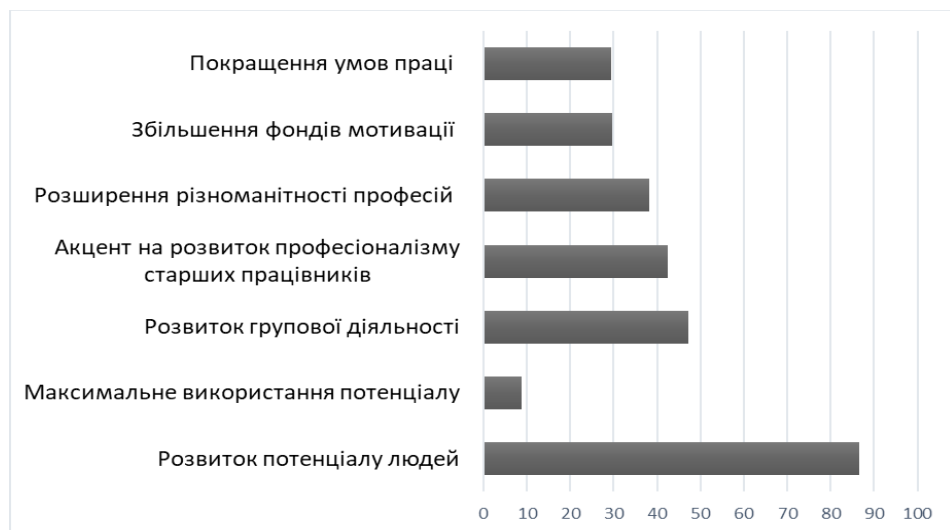


Рис. 1.9 Головні напрямки в управлінні людськими ресурсами XXI ст., %
відповідей

Складено автором на основі [27]

На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, управління людськими ресурсами на підприємстві повинно сприяти: розвитку лідерства, професійному зростанню управлінців так інших працівників, створенню сильної, адаптивної, організаційної, корпоративної культури, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і

управлінського апарату, бажання всіх працівників підприємства зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем [27].

Характерною рисою сучасного методичного підходу до УЛР є створення організації, що навчається, кожен з працівників якої має чіткі установки, мотивацію до навчання впродовж життя, постійного зростання професіоналізму, набуття нових компетенцій. Йдеться вже не про управління персоналом у традиційному розумінні, а про його розвиток, готовність швидко адаптуватися до викликів сучасності [27].

Пошук нових підходів до управління людськими ресурсами, розгляд різних моделей такого управління в контексті світового менеджменту дозволив розробити фахівцям Гарвардської школи бізнесу модель 4С управління людськими ресурсами. Ця модель досліджує проблеми УЛР у розумінні ширшому, ніж традиційні завдання менеджменту персоналу – залучення, відбору, підготовки, атестації кадрів, ведення кадрових записів тощо.

На думку дослідників з Гарварду, ефективність результатів управління людськими ресурсами слід оцінювати по чотирьох напрямках корпоративна відданість, компетентність, командна узгодженість та корпоративна ефективність з точки зору витрат (англ. 4C - commitment, competence, congruency, cost - effectiveness) [27].

1. Корпоративна відданість (commitment) - лояльність співробітників по відношенню до своєї організації, особиста мотивація і прихильність до своєї роботи. Міру відданості працівника своїй організації можна оцінити, вивчивши погляди працівників, рівень плинності кадрів, а також провівши останню бесіду зі співробітниками, що звільняються.

2. Компетентність (competence) - відповідає рівню кваліфікації працівників освіти, їх професійних навичок, необхідності їх підготовки і перепідготовки, а також потенціалу для виконання роботи більш високого рівня. Цей показник можна оцінити через системи атестації співробітників і підготовку переліку професійних компетенцій. Політика УЛР має бути

сконструйована так, щоб притягати, утримувати і мотивувати високопрофесійних компетентних працівників галузі освіти і управління нею [27].

3. Командна узгодженість (congruency) - означає, що і керівництво, і співробітники організації розділяють погляди на цілі підприємства і працюють спільно для їх досягнення. У правильно керованій організації працівники усіх рівнів розділяють загальні погляди на чинники, що визначають процвітання організації і майбутні перспективи. Ці загальні погляди стосуються основних принципів, які лежать в основі управління роботою організації.

В деякій мірі ці уявлення можуть бути створені керівництвом через систему внутрішніх комунікацій, стиль керівництва, організаційну систему і методи роботи, але підтримуватися і виконуватися день у день в процесі рутинної роботи вони можуть тільки працівниками організації. Персонал організації повинен відчувати, що усі працівники мають загальні цілі, почуття причетності до організації, роблять загальну справу. Безперечною ознакою наявності в організації узгодженості є відсутність скарг і конфліктів і гармонійність трудових стосунків.

4. Корпоративна ефективність з точки зору витрат (cost - effectiveness) - стосується ефективності діяльності підприємства. Людські ресурси повинні використовуватися так, щоб найвищі результати здобувалися з оптимальними витратами, встановленими за певними критеріями. Система управління підприємства повинно вміти оперативно реагувати на виклики сучасності, можливості, пропоновані ринком, зміни зовнішнього середовища тощо [27].

Управління ефективністю спрямоване як на підвищення ефективності роботи організації в цілому, так і на підвищення індивідуальної ефективності керівників і співробітників. Система управління досягненнями – це, по суті, система управління персоналом, що дозволяє підприємству формувати корпоративні плани навчання, підтримувати лояльність співробітників компанії, а також приймати рішення щодо змін оплати праці та виплати премій співробітникам. Узагальнено цілі та завдання учасників системи управління

ефективністю персоналу за версією консалтингової компанії «StepAhead» подані у таблиці 1.3 [28].

Таблиця 1.3

Цілі та завдання учасників системи управління ефективністю персоналу

Компанія	Співробітник	Керівник
<ul style="list-style-type: none"> - Підтримує ефективну систему управління персоналом; - формує корпоративні плани навчання; - підтримує лояльність співробітників; - приймає рішення щодо змін оплати праці та виплати премій співробітникам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розуміє, до чого треба прагнути і яких цілей досягати; - отримує зворотний зв'язок від керівника про свою роботу; - отримує адекватну винагороду за підсумками своєї роботи; - розвивається, спираючись на індивідуальний план розвитку; - будує свою кар'єру. 	<ul style="list-style-type: none"> - Спрямовує діяльність співробітників за допомогою встановлення цілей; - розбудовує відкриті і довірчі відносини з співробітниками; - забезпечує зворотний зв'язок підлеглим щодо їх роботи; - коректно оцінює підсумки роботи та навички співробітників вирішує питання про винагороду за підсумками роботи розвиває своїх підлеглих, складаючи індивідуальні плани розвитку.

Складено за даними [28]

Управління ефективністю персоналу включає управління ефективністю наступних процесів та складається з таких елементів управління ефективністю персоналу (Рис. 1.10) [21, с. 13]:

- оцінка персоналу;
- підбір персоналу;
- навчання персоналу;
- робота з кадровим резервом;
- управління компенсаційними пакетами; управління витратами на персонал; планування фонду оплати праці, його передача у фінансовий бюджет підприємства.

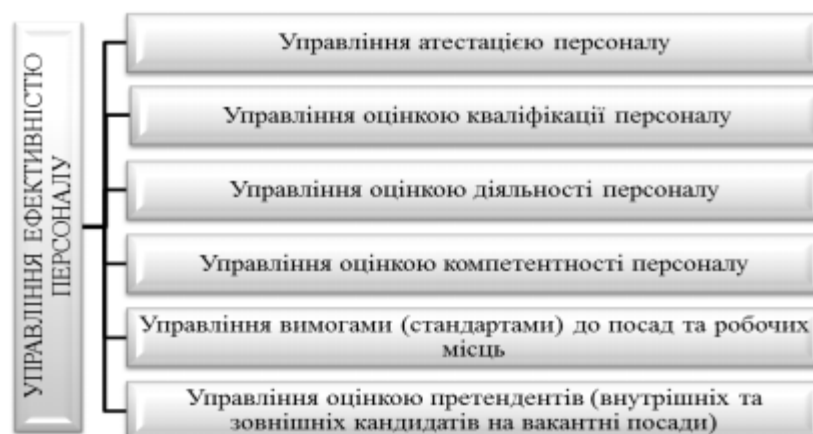


Рис. 1.10 Елементи управління ефективністю персоналу
Джерело: [29, с. 13]

У процедурі управління ефективністю персоналу можна виділити такі основні етапи: встановлення цілей (цілепокладання); моніторинг досягнення цілей при обов'язковій реалізації системи зворотного зв'язку.

Цілепокладання або цільове управління персоналом є центральною ланкою процесу управління ефективністю персоналу, оскільки саме воно дозволяє спрямовувати діяльність організації на досягнення глобальних цілей через грамотне управління ефективністю персоналу, а потім оцінювати ступінь досягнення цих цілей. Цілі визначають напрямок розвитку організації і зазвичай декомпозуються в напрямку згори-донизу: від загальнокорпоративних орієнтирів до конкретних нормативів і дій.

Після встановлення цілей та їхньої декомпозиції на нижчі рівні управління, виникає завдання забезпечення зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок реалізується через виконання співробітниками дій, необхідних для вирішення встановлених завдань, і доводяться до керівництва через показники діяльності, які характеризують фактичні результати. Критерії оцінювання або показники ефективності – це спеціальні вимірники, які дозволяють зіставити досягнутий рівень з тим рівнем, який вважається цільовим. Зворотній зв'язок не тільки дозволяє констатувати відхилення поточного стану від бажаного, встановити компенсацію для персоналу, але й забезпечує вхідну інформацію для коригування та уточнення встановлених цілей та їхніх характеристик у разі необхідності. Застосування такої процедури, яка покладена в основу системи управління ефективністю персоналу, в кінцевому рахунку сприяє ефективності розвитку [22, с. 12-15].

Важливе місце у системі управління персоналом та ділової оцінки займає оцінювання результатів праці персоналу. Оцінювання результатів праці різних категорій працівників (керівники, спеціалісти, інші службовці, робочі) визначається задачами, показниками, характеристиками та складністю досягнення результатів. Найпростіше виконати цю задачу для робочих відрядників, оскільки кількісні та якісні характеристики їхньої роботи виражаються в кількості та якості продукції. У загальному вигляді результати

праці управлінського працівника характеризуються рівнем та ступенем досягнення цілей управління при найменших витратах. При цьому необхідно визначити кількісні та якісні показники, що відображають кінцеві цілі організації чи підрозділів [28].

1.3 Особливості управління розвитком персоналу на фармацевтичному підприємстві

На фармацевтичному ринку України діють як національні виробники, так і міжнародні компанії, які займаються як просуванням (через так звані маркетингові організації), так і виробництвом та дистриб'юцією фармзасобів через мережу власних та національних представництв з дистриб'юції. Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що спричиняються як особливостями самої галузі, так і конкретним видом діяльності з виробництва, просування чи реалізації фармацевтичних засобів. Забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармпродукту від проектування, виробництва до реалізації, у т. ч. при наданні інформації пацієнтам та лікарям є надзвичайною рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування мотивації у працівників [30] до максимально ефективного виконання своїх завдань.

Необхідність визначення пріоритетів щодо розвитку персоналу обумовлена тим, що в організації, як правило, існує досить багато сфер невідповідності між потребами у конкурентоспроможному персоналі та наявними трудовими ресурсами, які організація внаслідок обмежених фінансових і матеріальних ресурсів не може усунути відразу. Тому встановлення пріоритетів стосовно розвитку персоналу дозволяє зосередити зусилля на першочергових завданнях стосовно формування конкурентоспроможного персоналу компанії.

При визначенні пріоритетів в розвитку персоналу вищим керівниками компанії слід враховувати окрім варіантів стратегії управління організації досвід та інтуїцію працівників служб управління персоналу, поради експертів консалтингових фірм тощо. Враховуючи соціальну спрямованість

фармацевтичної галузі, особливої уваги в ній заслуговують соціально-трудові відносини, специфіка яких полягає в тому, що професійна діяльність провізора характеризується великим діапазоном не тільки виробничих, але й психоемоційних навантажень. Підвищена відповідальність обумовлена необхідністю невідступного слідування принципам професійної етики і деонтології на усіх етапах виробництва та надання послуг, особливо за умов відсутності відповідного контролю за якістю призначень з боку держави, керівництва медичних закладів, страхових компаній та відповідних протоколів лікування [24].

Порядок формування стратегії розвитку персоналу організації з метою підвищення рівня конкурентоспроможності працівників відображений на Рис. 1.11.

На основі стратегії розвитку персоналу організації розробляються плани організаційно-технічних заходів. На відміну від стратегії організації плани містять набір конкретних короткострокових заходів, терміни, методи і кошти, необхідні для їх виконання. Як правило, заходи можуть переглядатися протягом планового періоду внаслідок дії непередбачуваних обставин та факторів.

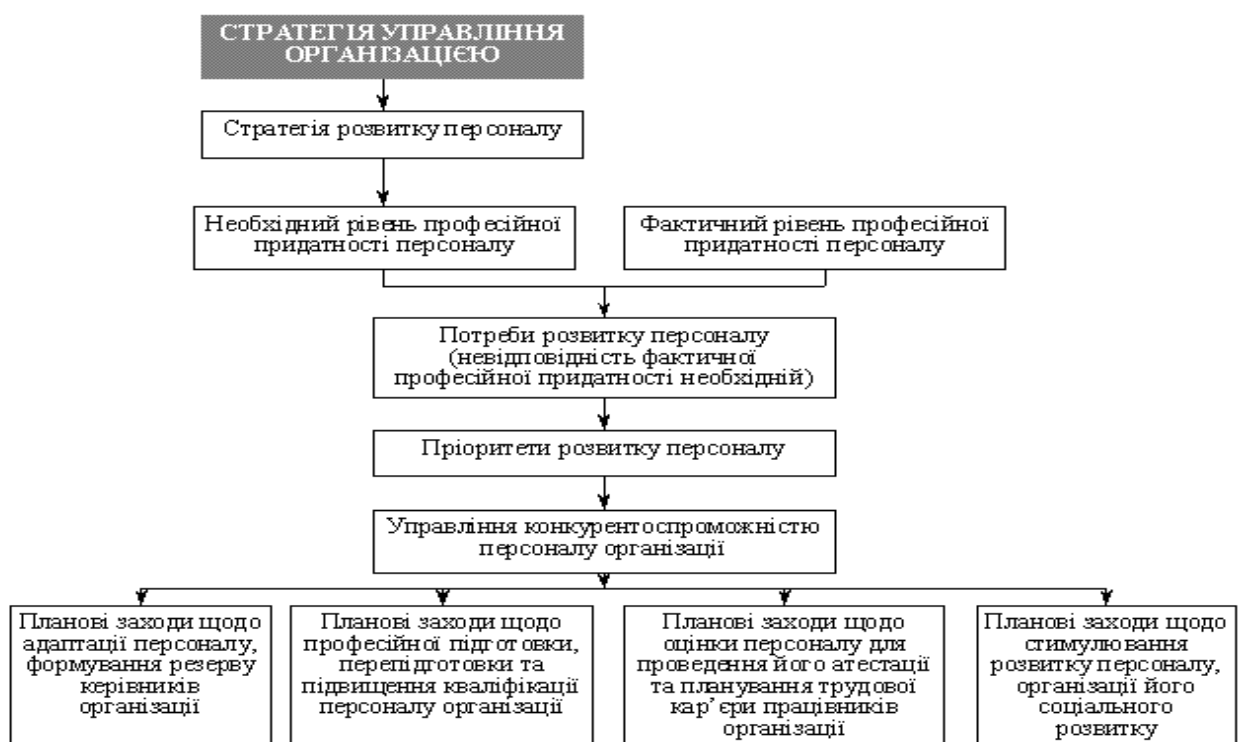


Рис. 1.11 Формування стратегії розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві

Джерело: [31]

Серед основних проблем поточного стану українського фармацевтичного ринку (Рис. 1.12) було виділено стан економіки, низьку платоспроможність споживача і недосконалість законодавчого регулювання галузі [32].

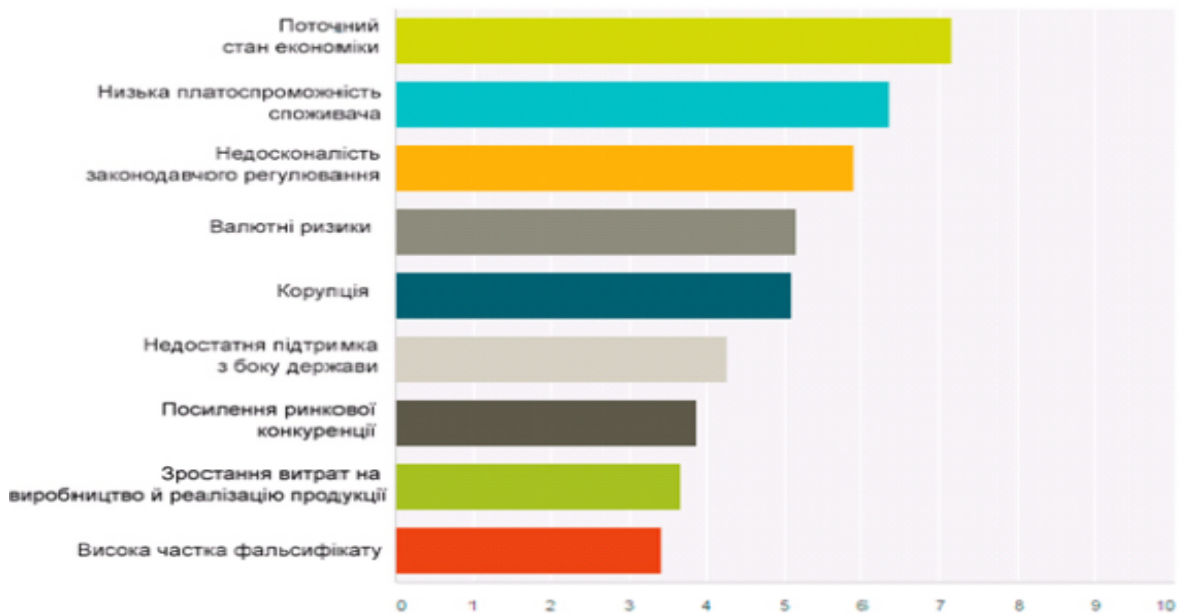


Рис. 1.12 Основні проблеми українського фармацевтичного ринку станом на 2017 рік

Джерело: [32]

Основними факторами поліпшення фармринку в майбутньому є зміна моделі ціноутворення на лікарські засоби, введення реімбурсації, а також перехід на новий Національний перелік лікарських засобів [32].

На рівні організації управління розвитком персоналу з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності працівників включає здійснення таких дій [31]:

- оцінка наявних трудових ресурсів (по складовим конкурентоспроможності персоналу), зокрема, рівня професійної придатності, знань, умінь та практичних навичок;
- оцінка потреб організації в персоналі у відповідності з обраними цілями, завданнями, визначеною стратегією управління на середньостроковий і довгостроковий періоди;

- співставлення фактичного трудового потенціалу компанії з її потребами у персоналі. На основі одержаних в процесі порівняння відповідних даних служба управління персоналом організації визначає [31]:

- кількість персоналу, що повинна пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління організації;

- чисельність працівників, яких прийдеться найняти й підготувати чи звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії управління.

Для стратегічно орієнтованих організацій головними пріоритетами стратегічного розвитку людських ресурсів на підприємстві є [33, с. 277]:

- розробка стратегій особистого та організаційного навчання;
- створення навчальної організації;
- збільшення інтелектуального капіталу організації; стратегії розвитку для менеджерів;
- формування емоційної культури;
- розвиток стратегічних здібностей.

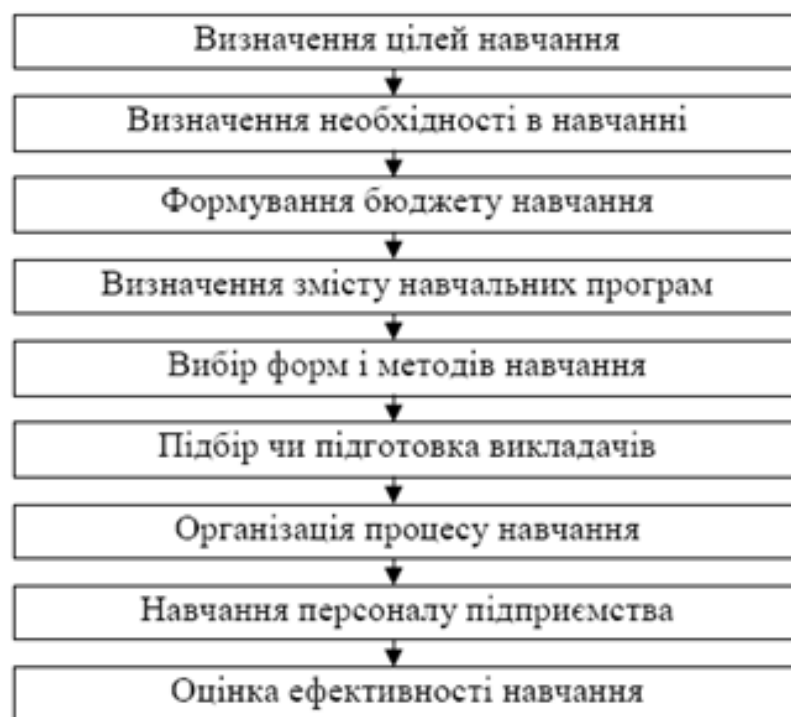


Рис. 1.13 Етапи проведення навчання персоналу на фармацевтичному підприємстві

Джерело: [33]

Корпоративні тренінги є одним із найдоступніших і дієвих видів бізнес-освіти. І найголовнішою перевагою цього є вміння готувати працівників, всю команду чи значну частину, що дозволяє заощадити значний час для досягнення необхідного прогресу в навчанні та перевірці результату [34].

Корпоративна підготовка розвитку персоналу не може бути ефективною, якщо її представляють лише одноразові заходи (бізнес-тренінги, семінари, курси). Сучасні виступи з корпоративного навчання реалізується як система навчання, спрямована на забезпечення безперервного навчання працівників, слідуючи бізнес-стратегії та тактики організації з необхідними інтелектуальними ресурсами. Для оцінювання результативності праці у фармацевтичному бізнесі використовують велику кількість показників, які повинні охоплювати обсяги роботи (наприклад, кількість проведених презентацій консультантом) та результати роботи (обсяги продажів, прибуток аптечної мережі).

Для якісного проведення оцінювання використовують критерій – це так званий «поріг», при досягненні якого результати вважаються задовільними. Критерії відрізняються в залежності від складності, відповідальності та характеру роботи. До інструментів управління ефективністю персоналу відносять: ключові показники ефективності, оцінку персоналу з наступним складанням планів особистого розвитку та формуванням програми подальшого навчання, мотивація співробітників тощо [35].

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід фахівців практичної діяльності у фармації доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності працівників. Регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної фармацевтичної організації [28].

Особистісна специфікація спеціаліста фармації повинна будуватися на ключових аспектах посадової інструкції з урахуванням вимог організації до працівника. Вона сприяє визначенню рис характеру, специфічних характеристик

особи, попереднього досвіду, які необхідні для ефективного виконання роботи. Проведена регламентація діяльності спеціалістів фармації сприятиме як підвищенню ефективності підбору кваліфікованого персоналу на певні фармацевтичні посади, так і оптимальній оцінці роботи вже працюючих спеціалістів під час атестації, та визначенню потреби в їх подальшому навчанні, що суттєво підвищить ефективність їх подальшої роботи [28].

Управління ефективністю персоналу являє собою наростаючу спіраль: отримавши проміжний результат, керівник проводить оцінку персоналу, складає програму розвитку і, добившись наступного результату, проводить оцінку знову. Розвиток співробітників повинен бути безперервним, а система мотивації за досягнення відповідною та адекватною потребам працівників. Результати оцінки працівників визначають його положення на виробництві та подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором щодо покращення своєї трудової діяльності. Керівництво окремих підприємств допускає помилки у організації та проведенні оцінки персоналу, зокрема: проводиться оцінювання, але без чіткого розуміння його мети і завдань. Як результат – відбувається розробка програм, які виявляються неефективними. [36].

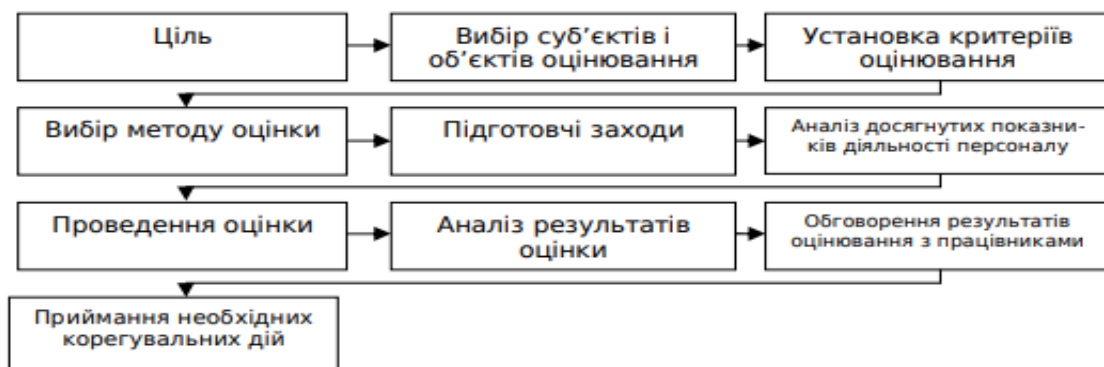


Рис. 1.14 Процес оцінки персоналу

Джерело: [28]

Ефективність персоналу вимірюється не лише кількісними показниками, але й якісними та комбінованими методами, які можуть включати компетенцій співробітників, тобто ті особисті якості, які необхідні працівнику для досягнення встановлених цілей. При цьому процедура управління включає у

себе не тільки оцінювання, але й цілепокладання при обов'язковому застосуванні системи зворотного зв'язку на усіх етапах реалізації методу [35].

Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер, Р. Уайт [37] всі критерії оцінки персоналу поділяють на дві групи:

1. Оцінка компетенцій. В цьому випадку оцінюються знання і вміння співробітника, його здатність застосовувати їх в практичній роботі, а також поведінка і особисті якості. Одним з найбільш ефективних способів оцінки компетенцій є вирішення ситуаційних завдань з урахуванням специфіки тієї посади, яку займає або планує зайняти конкретний співробітник промислового підприємства.

2. Оцінка результативності. Вона заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника з управлінського персоналу промислового підприємства із запланованими для даного періоду роботи і посади показниками. Для цього перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірювані завдання. Результативність роботи співробітника може виражатися, наприклад, в обсязі продажів за місяць, в кількості реалізованих проектів, у сумі прибутку або кількості укладених угод.

Таблиця 1.4

Ефективні методи оцінки розвитку персоналу в сучасних організаціях

Метод	Ознака	Тип методу	Характеристика
Якісний	описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних.	Матричний	порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу промислового підприємства
		Метод системи довільних характеристик	кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.
		Оцінка виконання завдань	найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.
		Метод "360 градусів"	оцінка працівника управлінського персоналу промислового підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим.
		Групові дискусії	розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

Кількісні	вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах.	Методи бальної оцінки	За кожне професійне досягнення управлінський персонал промислового підприємства отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду — місяця, кварталу або року
		Ранговий метод	група керівників розробляє щось на кшталт власних рейтингів співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.
		Метод вільної бальної оцінки	У цьому випадку кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.
Комбіновані	Найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти.	Метод суми оцінок	Кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.
		Система угруповання	Всіх співробітників управлінського персоналу промислового підприємства ділять на кілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна.

Складено автором на основі [37]

Розробкою критеріїв оцінки зазвичай займається фахівець відділу персоналу спільно з керівником або з співробітниками, які виконують відповідну роботу на промисловому підприємстві. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім учасникам оцінки і враховували конкретні умови і зміст роботи [38].

Таблиця 1.5

Підходи до оцінки компетенції співробітників

Назва підходу	Характеристика
Атестація	Оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Критерій оцінки — професійний стандарт посад і спеціальностей. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співробітників, за винятком працівників, чий стаж роботи в компанії менше 1 року, вагітних жінок і представників топ-менеджменту. Проводиться атестація періодично — один, два або три рази на рік. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений.
Ассесмент-центр (центр оцінки)	Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника, наприклад, управлінського персоналу промислового підприємства, і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці і структурі. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника —

	інтеграційна сесія і складання звіту. Закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, зазвичай його застосовують тільки у великих компаніях.
Тестування	При оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні — допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні — його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.
Інтерв'ювання	Метод, заснований на питаннях і відповідях, в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційноповедінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.
Метод експертних оцінок персоналу	Він полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник організації, так і співробітники, які добре знають оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка — це оцінка за участю залучених фахівців в області спостереження та психології.
Ділові ігри	Оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змоделювати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодія з колегами і клієнтами.

Складено автором на основі [37]

Характеризуючи методи оцінки результативності роботи управлінського персоналу промислового підприємства, або KPI (Key Performance Indicators – «Ключові Показники Ефективності»). Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей. Система KPI відноситься до так званих мерітократичних методів, тобто до підходів, заснованих на оцінці праці по реальним досягненням з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Методика оцінки KPI передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій [38].

У першій таблиці KPI перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника, — кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У другій — компетенції, необхідні для цієї посади, — корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять — сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумків його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При

цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Сумарна вага показників має дорівнювати одиниці [38].

Для удосконалення роботи з управління персоналом вітчизняним компаніям слід активно запроваджувати системи Performance Management на усіх рівнях та в усіх підсистемах управління організації. Існує багато різних причин, за якими в організації необхідне впровадження системи управління ефективністю персоналу.

У даному випадку під управлінням ефективністю розуміється моніторинг, оцінка та коригування того, як співробітники організації виконують свою роботу. Для забезпечення управління ефективністю персоналу варто використовувати такі напрямки роботи:

- удосконалення іміджу компаній як роботодавця;
- запровадження корпоративної культури та етики;
- удосконалення системи встановлення організаційних та особистісних цілей;
- забезпечення чіткої регламентації діяльності спеціалістів;
- уточнення критеріїв оцінювання результатів роботи персоналу;
- використання автоматизованих систем управління, електронного документообігу;
- запровадження програм роботи з низькою ефективністю співробітників тощо [35].

Важливим елементом роботи з персоналом є програма роботи менеджера з низькою ефективністю співробітників. За своєю сутністю робота менеджера з працівником по підвищенню його ефективності полягає у реалізації деяких важливих моментів: виявлення слабких місць у його компетенціях, процесі та результатах роботи та концентрація уваги працівника на тих елементах, які в інструменті «вікно Джохарі» (Рис. 1.15) знаходяться за межами «відкритого вікна», особливо у сегментах, котрі є прихованими від об'єкта оцінки «невідомі мені» («сліпий» та «невідомий»), здійснення консультацій та коучинг [35].



Рис. 1.15 Вікно Джохарі

Джерело: [35]

Основне завдання менеджера у процесі виконання програми роботи з низькою ефективністю персоналу – виявити прогалини та зменшити площу «сліпих зон», які заважають ефективній роботі працівника [35].

Висновки до розділу 1

1. Визначили, що розвиток персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

2. Проаналізували концепції управління персоналом (людськими ресурсами розвивалися разом з різними школами управління, останні асимілювали кращі ідеї перших), управлінські ідеї виокремлюють у чотири групи концепцій (теорій): концепція ХХХХХХерналізму, класичні теорії управління персоналом, концепції людських відносин, концепції людських ресурсів.

3. Визначили, що управління ефективністю – це програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку співробітників організації; система управління досягненнями, постійно діюча схема планування та оцінки діяльності працівників. Характерною рисою сучасного методичного підходу до УЛР є створення організації, що навчається, кожен з працівників якої має чіткі

установки, мотивацію до навчання впродовж життя, постійного зростання професіоналізму, набуття нових компетенцій.

4. Виявили основні методики управління ефективністю персоналу на сьогоднішній день є: Business Performance Management (BPM), Economic Value Add (EVA), Value Based Management (ВБМ), European Foundation for Quality Management (EFQM), Excellence Model (ЕМ), Total Quality Model (TQM), Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA), Management by Objectives (MBO). Універсальна система показників (TPS).

5. Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що спричиняються як особливостями самої галузі, так і конкретним видом діяльності з виробництва, просування чи реалізації фармацевтичних засобів. Забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармпродукту від проектування, виробництва до реалізації, у т. ч. при наданні інформації пацієнтам та лікарям є надзвичайною рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування мотивації у працівників до максимально ефективного виконання своїх завдань.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАЛІННЯ РОЗВИТКУ

ПЕРСОНАЛУ XXXXXX «АБВ»

2.1. Діагностика конкурентного та внутрішнього середовища підприємства

За даними Державної служби статистики України (ГССУ), ВВП зростає вже 9 кварталів, в I півріччі 2018 р приріст склав 3,1% в порівнянні з аналогічним періодом 2017 р. За прогнозами Національного банку України (НБУ), в 2018 р очікується зростання ВВП на рівні 3,4%. Також в НБУ відзначають зростання заробітної плати і, відповідно, доходів населення.

Економічна криза, що почалася в Україні в 2014 р, привела до того, що рівень бідності зараз вище, ніж 5 років тому. Якщо в 2014 р за межею бідності жили 15% населення України, то сьогодні - 25%. У свою чергу, фармацевтичний ринок продовжує розвиватися.

За підсумками I півріччя 2018 р сукупний обсяг продажів всіх категорій товарів «аптечного кошика» склав 41,8 млрд грн. і 861,8 млн упаковок. Приріст ринку склав 22 і 4,7% відповідно. У доларовому вираженні обсяг ринку збільшився на 22,4% і склав 1,6 млрд дол. США (за курсом міжбанку) (Рис. 2.1) [39].

Рис. 2.1

Роздрібний ринок практично повністю фінансується за рахунок коштів споживачів, тому його розвиток безпосередньо залежить від добробуту

населення. Забезпечення споживачів лікарськими засобами через систему реімбурсації вкрай низька. За даними Державної казначейської служби України, за 6 міс 2018 року в рамках програми реімбурсації аптекам компенсовано 459,4 млн грн., Що становить 1,3% від загального обсягу аптекних продажів лікарських засобів в I півріччі 2018 р.

У структурі індексів, що характеризують приріст ринку в грошовому вираженні, в 2018 р відзначається збільшення впливу інфляційної складової, яка відображає зміну цін (Рис. 2.2) [39]. У попередньому році на зростання ринку більшою мірою впливав індекс заміщення, який відображає зростання продажів в упаковках і перерозподіл споживання в бік більш дорогих препаратів. Незважаючи на зростання цін, інфляція на ринку лікарських коштів і в сфері охорони здоров'я в цілому значно нижчий, ніж в цілому по країні, а також в порівнянні з багатьма іншими категоріями товарів і послуг.

Рис. 2.2

Фармацевтичний ринок України, як очікується на 2017 рік, продовжить відновлення. Купівельна спроможність населення продовжує зростати зі зростанням рівня заробітної плати, роздрібна торгівля буде рости в грошовому та натуральному вираженні. Негативним фактором є нестабільність національної валюти, девальвація якої прогнозується на рівні 10% для 2017

року (Рис. 2.3). За проєкції ProximaResearch, ринок буде рости на 14-18% в грошовому вираженні і на 2,9% в натуральному вираженні [40].

Рис. 2.3

Українські фармацевтичні компанії, збільшують свою частку продажів на фармацевтичному ринку на 1,5% в грошовому вираженні, але зменшуються на 3,1% в натуральному вираженні (Табл. 2.1) [40].

Таблиця 2.1

Частка фармацевтичного ринку іноземних та українських компаній

Компанії	Грошове вираження, %			Натуральне вираження, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Українські	36,9	40,8	42,3	71,8	76,8	73,7
Зарубіжні	63,1	59,2	57,7	28,2	23,2	26,3

Складено за даними [40]

У грошовому вираженні показники динаміки продажів вітчизняних і зарубіжних препаратів в І кв. 2017 р практично ідентичні, в зв'язку з чим структура ринку практично не змінилася. При цьому в натуральному вираженні частка вітчизняних препаратів незначно скоротилася (Табл. 2.1).

Вартість вітчизняних ліків значно нижче в порівнянні з зарубіжними конкурентами. За підсумками І кв. 2017 р середньозважена вартість 1 упаковки лікарських засобів зарубіжного виробництва склала 122,6 грн., В той час як для

українських препаратів цей показник знаходиться на рівні 29,9 грн. (Табл.2.2) [7].

Таблиця 2.2

Структура аптечних продажів товарів «аптечного кошика» українського і зарубіжного виробництва за підсумками квітня 2017 р.

	Частка, %			
	Грошове вираження		Натуральне вираження	
	Українські	Зарубіжні	Українські	Зарубіжні
Лікарські засоби	42,7	30,4	75,6	55,7
Медичні вироби	57,3	69,6	24,4	44,3

Складено за даними [30]

Розглянемо ТОП-10 провідних компаній України з обсягу аптечних продажів лікарських засобів в грошовому вираженні станом на серпень 2018 року з вказаною позицією в рейтингу серед фармацевтичних виробників за аналогічний період 2016-2017 року (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

ТОП-10 фармацевтичних компаній з обсягу продажів лікарських засобів в грошовому вираженні станом на серпень 2018 рік

Фармацевтичні виробники	2016	2017	2018	Зміна конкурентної позиції
Фармак (Україна)	1	1	1	Без змін
XXX «XXXXXXX» (Україна)	3	3	2	+1
Дарниця (Україна)	2	2	3	-1
Teva (Ізраїль)	5	5	4	+1
Sanofi (Франція)	4	6	5	+1
Berlin-Chemie (Німеччина)	6	4	6	-2
«Здоров'я» (Україна)	7	7	7	Без змін
Юрія-Фарм (Україна)	9	9	8	+1
KRKA (Словенія)	11	10	9	+1
Київський вітамінний завод (Україна)	8	8	10	-2

Складено за даними [39]

Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою, користуючись однаковими методами. Підприємства опинялися в одній стратегічній групі, оскільки вони:

- 1) протягом визначеного терміну використовують подібні конкурентні стратегії (наприклад, однакову за інтенсивністю рекламну компанію або канали збуту);
- 2) мають подібні характеристики (розміри, рівень вертикального інтегрування, продуктовий асортимент);
- 3) володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);

- 4) працюють в одному інтервалі параметрів «ціна-якість»;
- 5) мають однакові стратегічні орієнтири;
- 6) цілеспрямовані на одних замовників (Рис. 2.4).

Рис. 2.4

Перша група – лідери галузі, що мають великі переваги за обсягами продажів і прибутку, одержуваної від реалізації продукції (рис.2.5). В нього увійшли наступні підприємства: ВАТ «Фармак», ФФ «Дарниця», ХХХ «ХХХХХХ». Найбільш близькою до першої групи є третя. У неї входять наступні підприємства: ЗАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», ВАТ «Інтерхім». Рівень маркетингової діяльності достатньо високий, однак, поступається підприємствам першої групи. Ці підприємства мають досить високий маркетинговий потенціал і є по відношенню один до одного прямими конкурентами.

Середні по галузі маркетингові значення належать другій групі. У неї увійшли два підприємства: ХХХХХХ «Біофарма» та ТОВ «Фармастарт». Найнижчі значення належать четвертій групі, до якої належать: ХХХХХХ «Фітофарм», «Луганський ХФЗ», ХХХХХХ «Червона зірка», ХХХХХХ ФФ «Віола».

Таблиця 2.4

Основними конкурентними перевагами ХХХХХ є:

- лідерство у сегменті антибактеріальних препаратів (9,61% - у грошовому вимірі, 22,54% - в упаковках у 2017 році);
- широкий асортимент продукції, який налічує більше 100 найменувань в 11 фармацевтичних групах;
- потужна система дистрибуції, оновлення портфелю продукції якісними препаратами, які є більш доступними ніж їх імпорتنі аналоги [41].

Проаналізуємо досвід змін українських фармацевтичних виробників протягом 2016-2017 років (Табл. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.4

Таблиця 2.5

Українські фармацевтичні компанії намагаються закріпитися на європейському ринку. Для збільшення частки експортних продажів і виведення своєї продукції в країни ЄС, вітчизняні фармвиробники скуповують активи невеликих іноземних компаній.

Слідом за одним із лідерів фармринку – компанією «Фармак», яка в лютому купила дистриб'ютора ліків у Польщі, ХХХ «ХХХХХХ» придбала словенську фармкомпанію «Marifarm». Крім створення додаткового експортного майданчика на європейському ринку, українські фармвиробники намагаються таким чином підвищити свою привабливість для іноземних інвесторів [43].

Таблиця 2.6

Рис. 2.5

На даному етапі розвитку основними є наступні напрямки діяльності ХХХХХХ «АБВ»:

1. *Виробництво.* Одним з напрямків діяльності є виробництво лікарських препаратів власного виробництва. Уже понад 60 років ХХХХХХ «АБВ» залишається безперечним лідером у сфері виробництва антибактеріальних препаратів. Серед них - як традиційні препарати, так і ГЛЗ нових поколінь. В загальному переліку можна виділити препарати, що давали найбільший обсяг в продажу та доходах підприємства: «Цефтріаксон», «Ацетилсаліцилова кислота», «Натрія хлорид», «Копацил», «Фурацилін», «Лоперамід», «Гліцисед», «Левоміцетин», «Бензилпеніцилін», «Каптоприл», «Амоксил», «Уролесан»,

«Соннат», «Тіотриазолін», «Бетасалік», «Дротаверин», «Гепацеф комбі», «Тіопентал» [32].

Виробництво лікарських засобів забезпечене необхідними санітарними умовами, обладнанням, персоналом для виробництва стерильних і нестерильних препаратів відповідно до вимог, існуючих у фармацевтичній галузі та вимог забезпечення умов пожежної безпеки, охорони праці, охорони навколишнього середовища. Складське господарство XXXXXX «АБВ» забезпечене приміщеннями і зонами для зберігання основної сировини, допоміжної сировини, матеріалів, друкованої продукції, готової продукції, карантину, відбору проб, браку, зберігання спирту, тощо. В складських приміщеннях окремо зберігаються відповідно до умов зберігання стерильні субстанції, не стерильні субстанції, антибіотики, метанол, етанол, хімреактиви і прекурсори, легкозаймисті речовини (у підземному сховищі). Для субстанції та готової продукції, що потребують зберігання при низьких температурах, передбачені окремі зони (холодильники).

У 2014 р. XXXXXX «АБВ» отримав сертифікати GMP (Належної Виробничої Практики) на всі виробничі ділянки заводу. Таким чином, усі препарати, які випускає підприємство, випускаються відповідно до вимог стандарту, гармонізованого з європейським [32].

Позитивне рішення відносно видачі сертифікатів GMP Держлікслужба прийняла на підставі результатів інспекції підприємства, проведеної у 2014 році. Інспекція підтвердила, що система забезпечення якості, приміщення і устаткування з виробництва лікарських засобів відповідають прийнятим в Україні вимогам GMP. Управління GMP відповідає вимогам Системи співпраці фармацевтичних інспекцій (PIC/S), директивам ЄС і рекомендаціям ВООЗ відносно продукції, призначеної для торгівлі і дистрибуції в країнах виробництва і для експорту. Сертифікати дійсні до лютого 2017 року.

У 2015 р. XXXXXX «АБВ» здійснило випуск нових препаратів – «Мефармил», «Реніаль», «Лінезолідин», «Інсулар Стабіль», «Інсулар Актив», «Діофлан».

2. *Науково-дослідні та експериментальні роботи.* XXXXXX «АБВ» постійно здійснює науково-дослідні та експериментальні роботи. Аналітично-технологічна служба XXXXXX «АБВ» проводить аналіз ринків; дослідження і розробку нових лікарських засобів та впроваджує їх у виробництво; проводить розробку, перегляд, стандартизацію, затвердження нормативної документації, необхідної для виробництва і контролю якості лікарських засобів.

XXXXXX «АБВ» проводить постійний збір та поновлення інформації про побічні дії своїх препаратів для оперативного відображення отриманої інформації в інструкціях до лікарських засобів. Спеціалісти XXXXXX «АБВ» здійснюють дослідження можливостей генеричного випуску препаратів, що ефективно зарекомендували себе на провідних світових ринках і завдяки доступній ціні можуть підвищити якість лікування широких верств населення України. Крім того, спеціалісти створеного XXXXXX «АБВ» Дослідного центру вивчають терапевтичні потреби та спрямовують зусилля на розвиток нових оригінальних препаратів [32].

Починаючи з 2006 року, XXXXXX «АБВ» розпочав виробництво ветеринарних препаратів (антибактеріальні препарати, кардіологічні та гастроентерологічні, дерматологічні та антигельмінтні препарати) для сільськогосподарських та дрібних домашніх тварин. Стратегія XXXXXX «АБВ» в цій сфері полягає в забезпеченні ветеринарної медицини високотехнологічними, ефективними та безпечними лікарськими препаратами і розробці нових препаратів, орієнтованих на потреби галузі.

Стратегія XXXXXX «АБВ» полягає в продовженні переходу від випуску продукції під міжнародними неXXXXXXентованими назвами до випуску препаратів-генериків. З цією метою товариство завершило програму проходження сертифікації GMP (Належної Виробничої Практики) в 2014 р.

В 2013-2014 роках Товариством переоформлені Ліцензії на право виробництва лікарських засобів, оптову торгівлю лікарськими засобами, на право виробництва ветеринарних медикаментів та препаратів, оптову, роздрібну торгівлю ветеринарними медикаментами та препаратами. Ліцензії надані на необмежений термін. Це означає, що рівень діючого виробництва, рівень

контролю якості і рівень складського господарства на підприємстві відповідає найвищим вимогам. У майбутньому Товариство планує збільшувати частку на ринку завдяки промопродуктам та випуску брендovаних препаратів-генериків.

Особлива увага приділятиметься розвитку експортного напрямку збуту переважно в межах СНД (пріоритетами є Узбекистан, Білорусь, Казахстан). В 2017р. Товариство провело роботи з модернізації дільниці упаковки цеху твердих форм, з будівництва нової виробничої дільниці, з реконструкції складських приміщень. Окрім загальної стратегії бізнесу, XXXXX розроблена також стратегія у сфері фінансів, що включає:

- забезпечення компанії фінансовими ресурсами для її сталого зростання;
- забезпечення зовнішніх та внутрішніх користувачів інформацією для прийняття рішень;
- забезпечення зростання вартості як капіталу акціонерів так і вартості компанії в цілому.

Наступний рік очікується досить складним і напруженим для нашої країни і бізнесу в цілому. На це зроблять свій вплив і політичні, і економічні чинники. Український уряд уперше за довгі роки почав виявляти цікавість до розвитку вітчизняної фармацевтичної галузі. Активну підтримку київським виробникам обіцяють адміністрації міста Києва і Шевченківського району [30].

На підприємстві постійно досліджується можливість генеричного випуску препаратів, що ефективно зарекомендували себе на провідних світових ринках і завдяки доступній ціновій політиці можуть підвищити якість лікування широких мас населення. Крім того, фахівцями Дослідного центру вивчаються терапевтичні потреби, і спрямовуються зусилля на розвиток оригінальних препаратів[41].

Таблиця 2.7

Для отримання повної картини того, чи успішно підприємство функціонує на ринку необхідно проаналізувати показники економічної діяльності підприємства за останні роки, а також необхідно обчислити абсолютне відхилення та темпи приросту для отримання тенденцій розвитку (покращення або погіршення відповідних фінансових показників).

Для цього скористаємося даними таблиці (Табл. 2.8) на основі Балансу (Форма №1) та Звіту про фінансовий результат (Форма №2) [43].

Дохід від реалізації продукції XXXXX отримує, переважно, в результаті продажу вироблених медикаментів. З метою підтримання продажів підприємство використовує систему бонусів та знижок.

В 2017р. витрати на покращення технологій препаратів активного портфеля, а також на розробку та реєстрацію нових препаратів склали 30494 тис.грн. [41].

Таблиця 2.8

Загальною тенденцією є покращення фінансових показників у звітному році в порівнянні з базовим. Тенденції показників рентабельності капіталу відобразимо в таблиці (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Всі показники мають тенденцію до збільшення. Це вказує на правильну фінансову політику підприємства та доцільність дій з боку керівництва компанії. Для наочного зображення даних скористаємося діаграмою (Рис. 2.6).

Рис. 2.6

(Рис. 2.7).

Рис. 2.7

Одним із основних стратегій XXXXXX «АБВ» є орієнтація на зовнішні ринки, розширення географії експорту продукції. В листопаді 2016 року лікарський препарат «Діофлан», таблетки 500 мг, успішно завершив реєстрацію на ринку Сербії. Це вже другий препарат, який зареєстрований на цьому ринку. Ця процедура вимагала великої уваги, тому що Сербія належить до члена-кандидата в Європейській Союз, яка гармонізована із законодавством ЄС, що має відмінності порівняно з Україною. Препарат з'явився на ринку Сербії на початку 2017 року.

(Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рис. 2.8

Можна зробити висновок, що XXXXXX «АБВ» займає стабільні позиції на зарубіжному ринку СНД, а також має чітко заплановані орієнтири на європейський ринок. Для успішного виведення лікарських засобів на

європейський ринок потрібно дослідити ринок та попит на товари та провести характеристики та вимоги за міжнародними стандартами [43].

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ застосуємо SWOT-аналіз. Цей аналіз забезпечує процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації та представити стратегічні проблеми підприємства. Дані аналізу представлено в Додатку А. На основі проведеного аналізу складено матрицю стратегічних проблем XXXXXX «АБВ» (Табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Завдяки налагодженій системі внутрішнього контролю за діяльністю, що здійснюється керівними органами на підприємстві, відпрацьованій технології роботи, впровадженій схемі розмежування повноважень та контролю за роботою, коло факторів ризику у господарській діяльності значно звужено.

Можна виділити наступні фактори ризику:

- ризик зміни правового середовища (в т.ч. податкової політики);
- ризик кризових явищ на фінансовому ринку;
- політичний ризик (ризик продовження періоду політичної нестабільності);
- ризик, пов'язаний зі змінами кон'юнктури ринку, в якому діє підприємство;
- макроекономічні та форс-мажорні ризики [41].

Політичний ризик - є порівняно високим, адже Україна знаходиться в процесі глибоких інституційних змін, які супроводжуються трансформацією політико-правової системи. Нестабільність законодавства. Законодавча сфера в Україні характеризується певною нестабільністю. Прийняті раніше закони, покликані захищати внутрішній ринок від імпоротної конкуренції та надавати податкові пільги вітчизняним виробникам, можуть бути змінені або втратити силу. Фінансово-економічний ризик - має високий ступінь впливу на діяльність підприємства. Поява на ринку нових конкурентів з більш дешевими медичними препаратами, різкі коливання валютних курсів, можливість погіршення

економічної ситуації в державі та падіння життєвого рівня населення можуть негативно позначитись на діяльності підприємства.

Операційні ризики - на сьогоднішній день підприємство здійснює інвестування в основні фонди, у тому числі обладнання та устаткування, комплектуючі вироби та матеріали для виробництва з метою відповідності виробництва вимогам GMP. Діяльність підприємства залежить від наявності всіх необхідних для виробництва речовин, напівпродуктів та допоміжних матеріалів, які поставляються контрагентами різних країн [41].

Ризик постачань пов'язаний з можливостями порушення постачальниками терміну і обсягів поставок. Оскільки порушень досягнутих домовленостей за останні роки не спостерігалось і домовленості про постачання носять довгостроковий характер, вважаємо даний ризик низьким. Крім того, укладання контрактів терміном до одного року та проведення постійного дослідження відповідних ринків із визначенням альтернативних постачальників продукції надає підприємству можливість обирати найбільш вигідні умови поставки того чи іншого товару.

Екологічні ризики - фармацевтичне виробництво потребує постійного екологічного контролю. Екологічний ризик полягає у підвищенні вимог з боку регулюючих органів стосовно об'ємів викидів забруднюючих речовин. Проте вплив зазначеного ризику не суттєвий, оскільки підприємство постійно вживає заходів в цьому напрямку та здійснює сертифікаційний аудит Системи управління довкіллям. Заплановані інвестиційні проекти на 2018р.: модернізація дільниці упаковки цеху твердих форм; будівництво нової виробничої дільниці; реконструкція складських приміщень [41].

2.2. Аналіз управління розвитком персоналу підприємства

Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва продукції XXXXXX «АБВ» багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, їх собівартість, якість тощо. Тому оцінка кадрового складу XXXXXX «АБВ» є важливою складовою загальної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Рис. 2.9 Організаційна структура підприємства «АБВ»

Джерело: [39]

Аналізуючи організаційну структуру ХХХХХХ «АБВ» (Рис. 2.9), можна зауважити, що у цього підприємства організаційна структура є лінійно-функціональною. Перевагами такої структури є такі:

- більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних із спеціалізацією певних категорій персоналу;
- звільнення лінійних керівників від більш глибокого аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів й експертів.

Недоліками такої структури є такі:

- недостатньо чітке уявлення про відповідальність, тому що особа, яка готує рішення, не бере участь у його реалізації;
- присутніми є тенденції до надмірної централізації.

Таблиця 2.13

Так, діяльність ХХХХХХ «АБВ» в значній мірі залежить від якісного і кількісного складу персоналу. З даних таблиці та рисунку видно що за 2013-2015 роки середньоспискова чисельність персоналу ХХХХХХ «АБВ» зменшилася на.

Таблиця 2.14

Рис. 2.10

Таблица 2.15

Рис. 2.11

Рис. 2.12

Рис. 2.13 Структура персоналу XXXXXX «АБВ» за рівнем освіти, %
Складено автором

Рис. 2.14 Структура персоналу XXXXXX «АБВ» за трудовим стажем, %
Складено автором

Більшість працівників XXXXXX «АБВ» працюють на підприємстві більше 3 років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Більшість працівників їх робоче місце влаштовує завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальних гарантій.

Відносини у XXXXXX «АБВ» за останні роки склалися дружні, так як колектив злагоджений, працює разом уже багато років. Відносини між членами колективу базуються на принципі корпоративізму, під яким розуміються можливості досягнення певної мети кожним членом колективу за допомогою та за умов співпраці з іншими працівниками.

XXXXXX «АБВ» заохочує культуру відкритості, коли співробітник може без вагань повідомити про своє занепокоєння. Всі співробітники мають нести персональну відповідальність за те, щоб поведінка XXXXXX «АБВ» відповідала стандартам і принципам. XXXXXX «АБВ» заохочує всіх співробітників висловлювати свої погляди, захищати свою точку зору та повідомляти про неналежну поведінку та порушення вимог. Керівництво компанії погоджується, що співробітники можуть мати сумніви стосовно певних питань та потребують роз'яснень та допомоги у їх вирішенні. Політика XXXXXX «АБВ» полягає в тому, аби ретельно вивчити всі випадки добросовісних повідомлень щодо неналежного відношення з боку компанії,

будь-якого її співробітника чи ділового партнера, та вжити відповідних заходів за результатами розслідування. XXXXXX «АБВ» відкриває двері для спеціалістів з досвідом, які збагачують бізнес компанії своїми знаннями та ідеями, а також новим стратегічним баченням бізнес-процесів.

З працівниками підприємства укладаються трудові контракти, які, згідно законодавства, є різновидом трудового договору. Відповідно до контракту працівник зобов'язаний виконувати доручену йому роботу у відповідності з умовами контракту, дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець – адміністрація XXXXXX «АБВ» – зобов'язується виплачувати заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання працівником своїх трудових обов'язків. За виконання обов'язків, передбачених контрактом, працівникам щомісячно виплачується заробітна плата за рахунок коштів роботодавця.

Організація оплати праці і матеріального заохочення працівників проводиться в межах коштів на оплату праці, передбачених бюджетом XXXXXX «АБВ». Розмір заробітної плати кожного працівника товариства залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності XXXXXX «АБВ» і зазначається в трудовому контракті. Працівникам XXXXXX «АБВ» встановлюються місячні посадові оклади та тарифні ставки у відповідності зі схемами посадових окладів та тарифних ставок.

Організація оплати праці в XXXXXX «АБВ» здійснюється на підставі Закону України «Про оплату праці». Заробітна плата персоналу в XXXXXX «АБВ» поділяється на (Рис. 2.15).

Рис. 2.15

Формою додаткової оплати праці за виконання і перевиконання цих показників є премія. Необхідність преміювання зумовлюється тим, що оплата праці за відпрацьований час, як і за кількість реалізованих товарів, не дає змоги сповна врахувати результати праці, об'єднати особисту матеріальну заінтересованість з колективною, стимулювати одночасно підвищення

продуктивності праці, поліпшення використання виробничих фондів, підвищення якості продукції.

Основні принципи організації оплати праці в XXXXXX «АБВ» здійснюються за допомогою таких її складових елементів, як система угод і договорів на різних рівнях економіки, а також через: установлення норм трудових затрат, тобто нормування праці; установлення норм оплати праці, а саме застосування тарифної системи у фонді оплати праці організації; визначення системи оплати праці, тобто способу урахування при оплаті індивідуальних і колективних результатів праці; установлення порядку змін в організації оплати праці XXXXXX «АБВ» і його структурних підрозділах.

З метою оздоровлення щорічно працівникам оплачуються санітарно-курортні і туристичні путівки з оплатою підприємством 50% вартості. Загальний стаж роботи у XXXXXX «АБВ» повинен бути не менше 3-х років. Не видаються путівки робітникам, що мають порушення виробничої або трудової дисципліни. Оплата часткової вартості путівки підприємством проводиться винятково в рамках бюджетного призначення.

Крім того, XXXXXX «АБВ» як роботодавець виділяє за рахунок підприємства безвідсоткові позики – на проведення весілля, поховання, народження дитини до 5000 грн. Таким чином, кадрова політика XXXXXX «АБВ» спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу.

2.3. Оцінка факторів розвитку персоналу підприємства

Кадрова політика регламентується "Положенням про службу навчання та розвитку XXXXXX. Функцію управління системою професійного навчання персоналу виконує служба навчання та розвитку. На підприємстві затверджені річні плани внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу, розроблені програми навчання персоналу [41].

Кадрова політика емітента регламентується "Положенням про службу навчання та розвитку XXXXXX. Функцію управління системою професійного навчання персоналу виконує служба навчання та розвитку. На підприємстві затверджені річні плани внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу,

розроблені програми навчання персоналу. Професійне навчання працівників носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності; спрямоване на забезпечення, підтримання на належному рівні та вдосконалення професійних якостей персоналу для ефективного виконання робочих обов'язків та перспективних планів і завдань підприємства.

На підприємстві застосовуються два види навчання персоналу.

З метою підтримання на протязі виробничої діяльності у працівників підприємства кваліфікаційних знань і навичок на належному рівні, відповідною комісією періодично проводиться перевірка практичних навичок персоналу із знання технології виробничих процесів та знань нормативної документації, необхідної для ведення технологічного процесу. При залученні для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників сторонніх організацій рішення про вибір постачальника навчальних послуг навчання приймається керівниками служб, працівники яких направляються на навчання з узгодженням змісту програми та кваліфікаційного рівня викладачів та за узгодженням з керівником служби з управління персоналом.

Для кожної конкретної форми навчання з урахуванням специфіки програми та сфери застосування її результатів, оцінка здобутих знань проводиться у вигляді співбесіди, тестування, усних чи письмових відповідей на контрольні питання. Навчання персоналу проводиться як безпосередньо на виробництві, так і в сторонніх організаціях на договірних умовах.

Аби досягати результатів у роботі співробітнику необхідно постійно вдосконалювати свої навички та знання. омпанія наділяє значну увагу постійному навчанню та розвитку своїх співробітників. В році ХХХ «ХХХХХХ» інвестувала в цей напрямок 3 2012 року в компанії функціонує КУ. Його задача – формування внутрішньої системи навчання та розвитку відповідно до стратегічних цілей компанії.

В даний час існує цілий ряд типів корпоративних тренінгів для працівників, які відрізняються за формою та способом організації. Корпоративні тренінги можна розділити на наступні типи: програми особистісного зростання працівників; семінари; тренінги; Вебінари;

Дистанційне навчання; Е-навчання. КУ ХХХХХХ «АБВ» є інструментом, який забезпечує кваліфікований персонал у довгостроковій перспективі та впроваджує стратегію персоналу компанії (див. Рис. 2.16) [44].

Рис. 2.16

Переваги к.у. ХХХХХХ «АБВ»:

У 2016 році КУ запровадив навчальний проект для дітей співробітників –«ХХХХХХ Young Talent». Його мета – допомагати дітям розкрити творчий потенціал та визначитися у виборі майбутньої професії. За два роки учасниками ХХХХХХ Young Talent стали близько 130 дітей співробітників віком від 9 до 15 років.

ХХХ «ХХХХХХ» забезпечує своїх співробітників усіма соціальними гарантіями, пільгами та компенсаціями, які передбачені законодавством. Крім цього, компанія пропонує компенсаційний пакет, який передбачає:

- медичну підтримку;
- періодичний перегляд заробітної платні та премії за результатами оцінки досягнень і розвитку;
- фахове навчання;
- виплати в разі значних і/або складних життєвих ситуацій;
- додаткові дні до основної відпустки;
- додаткову оплачувану відпустку у зв'язку з ювілеєм, першим днем навчального року в 1 класі;
- додаткову оплачувану відпустку донорам.

«XXXXXX» піклується про здоров'я своїх співробітників і гарантує отримання медичного обслуговування. Усі співробітники користуються програмою медичного обслуговування та послугами спеціально створених сучасних медико-санітарних частин. В медчастинах будь-який співробітник компанії у зручний для нього час може безкоштовно отримати професійну медичну допомогу лікарів та медичного персоналу. В 2017 році додатковий медичний кабінет відкрився і для співробітників, робочі місця яких знаходяться далеко від основних медико-санітарних частин заводів – учасників Корпорації «XXXXXX».

«XXXXXX» дотримується вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Компанія піклується про безпеку персоналу на робочому місці. Протягом 2016–2017 років в компанії не було зафіксовано виробничих травм та нещасних випадків, причиною яких були засоби виробництва. Майже 2 300 співробітників в 2017 році взяли участь в навчанні щодо питань охорони праці та пожежної безпеки. Під час навчання співробітники ознайомилися з державними та локальними нормативними актами, що стосуються охорони праці. ХХХ «XXXXXX» та її учасники піклуються про покращення умов праці. Співробітники, що працюють на виробництві, забезпечуються додатковими засобами індивідуального захисту. На підприємстві «АБВ» в «чистих» приміщеннях, де виготовляються лікарські засоби, були встановлені пристрої для зволоження та осушення повітря. Завдяки цьому умови праці співробітників, що працюють на посадах «закупорювач медичної продукції» та «дозувальник медичних препаратів», тепер відповідають нормативному значенню за параметрами мікроклімату виробничого середовища. Атестація робочих місць, що відбулася на підприємстві «АБВ» у 2016 році, підтвердила покращення умов праці.

ХХХ «XXXXXX» має партнерські програми з багатьма вищими навчальними закладами України. Співробітники компанії проводять тренінги та лекції для студентів останніх курсів та викладачів, надає підтримку студентським освітнім заходам. Тренінги для майбутніх працівників фармацевтичної галузі присвячені як суто фармацевтичним темам, так і

розвитку особистісних навичок, які є вкрай важливими для успішної кар'єри. З 2016 року за ініціативи «XXXXXXX» студенти мають можливість прослухати цикл лекцій щодо системи фармаконагляду та валідації. Наразі вивчення системи фармаконагляду не входить до програми вищих навчальних закладів, разом з цим, вона є невід'ємною частиною роботи сучасної фармацевтичної компанії. Протягом 2016-2017 років ХХХ «XXXXXXX» підтримувала освітні заходи для студентів: Всеукраїнську олімпіаду за напрямом «Фармація» та «Біотехнологія», наукові конференції Львівського національного університету Ім. Франка та львівського Інституту Біології Клітини.

З 2010 року ХХХ «XXXXXXX» запрошує студентів вищих навчальних закладів України пройти стажування. Його тривалість визначається індивідуально й залежить від обраного напрямку. За свою роботу стажери отримують заробітну плату, а кращим пропонується подальша співпраця. Більше .. програми стажування стали співробітниками Корпорації «XXXXXXX».

Управління ХХХХХХ «АБВ» здійснюється відповідно до чинного законодавства та Статуту підприємства. Вищим органом управління ХХХХХХ «АБВ» є Загальні збори учасників. Вони скликаються не менше, ніж два рази на рік і складаються з учасників чи їх повноважних представників. Учасники укладають із виконавчим директором ХХХХХХ АБВ» строковий трудовий договір, прописуючи цілі, які повинне досягти підприємство протягом року; за підсумками року директор звітує перед учасниками про результати роботи; якщо підприємство досягло поставлених цілей, то трудовий договір продовжується на рік. Збори учасників проходять щорічно в березні місяці. Рішення про прийом і звільнення співробітників приймається у Департаменті по персоналу.

Механізм реалізації політики управління розвитком персоналом ХХХХХХ «АБВ» відбувається у трьох напрямках:

1. Управління працею. ..
2. Управління кадрами. ..
3. Управління соціально-демографічними процесами. ..

Ефективне планування потреби в людських ресурсах та їх раціональне використання ХХХХХХ «АБВ» здійснюється на підставі глибокого аналізу персоналу, який сформувався на даному підприємстві. Головна мета такого аналізу — розкрити зміни персоналу під впливом різних факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому.

...

Планування персоналу ХХХХХХ «АБВ» передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

....

Потреба в посаді, яка відсутня в організаційній структурі підприємства, визначається керівниками відділів. Департамент по персоналу прописує основні вимоги до нової посади: основна мета роботи, основні посадові обов'язки й вимоги до працівника, а керівництво ХХХХХХ «АБВ» утверджує нову посаду.

.....

У випадку потреби в кадрах Департамент по персоналу використовує кілька напрямів пошуку кандидатів: розміщення оголошень у газетах «Авізо», «Новини Рівного», «20 хвилин», «100000»; розміщення оголошень на сайтах www.Jobs.ua, www.jobportal.com.ua, www.rabota2000.com.ua, www.dcz.gov.ua. Крім того, пошук кваліфікованих працівників віддається на аутсорсинг у кадрові агенції, такі як «Актив-Бізнес», «Кар'єра», «Новий час». Попередній відбір кандидатів проводиться тільки після надання кандидатом резюме. На підставі отриманих резюме, Департамент по персоналу відбирає ряд кандидатів, яких запрошує на співбесіду. На результати попереднього відбору особливо впливають досвід роботи й рівень освіти.

Як правило, кандидат проходить 2 співбесіди:

Після того, як підприємство укомплектоване кадрами, здійснюється розвиток персоналу. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до

виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

....

У ХХХХХХ «АБВ» є чіткі критерії, яким повинен відповідати працівник, щоб здійснитися на щабель вище кар'єрними сходами. Іноді, якщо звільняється вакантна посада, за рішенням керівництва, на неї може бути прийнятий співробітник, який не повністю, але більшою мірою задовольняє вимоги цих критеріїв.

....

Для кожної окремої посади критерії прописані більш докладно. Але, навіть якщо працівник відповідає всім критеріям, його підвищення відбувається тільки за умови виникнення відповідної вакансії.

Департаментом по персоналу, після проходження працівником іспитового терміну, залежно від здібностей, які за цей період показав працівник, складається для працівника індивідуальний план професійного росту, у який входять навчання, тренінги, стажування.

... ХХХХХХ «АБВ» – це важливий етап його професійної діяльності. Успішність адаптації визначає ефективність, якість подальшої роботи, наміри нового працівника надовго пов'язати свою діяльність з цим підприємством або очікувати зручного випадку для переходу на інше місце роботи. Крім того, адаптація є одним з головних факторів самореалізації працівника в трудовій сфері, механізмом його трудової кар'єри.

....

Для того, щоб новий співробітник міг швидко адаптуватися до трудової діяльності, для нього створюється індивідуальна програма адаптації. Протягом усього іспитового терміну співробітника знайомлять із підприємством, навчають, складають особистий план роботи, відслідковують його виконання. Крім того, формують позитивні відносини між співробітником і колективом.

....

Узагальнюючою процедурою оцінки персоналу є атестація працівників XXXXXX «АБВ». Атестація - це контрольна перевірка знань, умінь і здібностей працівників підприємства.

.....

Щоб зберігати й розвивати свій виробничий потенціал, а також підвищувати продуктивність праці, XXXXXX «АБВ», в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безперервна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вищим є його розряд або кваліфікаційний рівень, тим вищою є продуктивність його праці.

Управління конкурентоспроможністю персоналу на рівні особистості передбачає оцінку працівником своїх можливостей у відповідності з вимогами робочого місця або посади. Зазначена оцінка дозволяє працівнику розвивати свої здібності, активізувати раніше одержані загальноосвітні та професійні знання, уміння і практичні навички. Він формує мету власної діяльності в організації на обраному робочому місці чи посаді, приймає для себе наступні рішення: чи відповідає його професійна придатність вимогам робочого місця або займаної посади; чи необхідно йому пройти підвищення кваліфікації або професійну перепідготовку з метою професійно-кваліфікаційного просування тощо [31].

Рис. 2.17

Підготовка персоналу являє собою процес придбання працівниками знань і практичних навичок в обсязі потрібної кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації. на Рис. 2.18.

Рис. 2.18.

Порядок підготовки та підвищення кваліфікації персоналу у XXXXXX «АБВ» здійснюється відповідно до встановлених цілей і завдань підприємства, а також регламентується положенням про навчання й інші відповідні документи. Відповідальність за організацію навчання персоналу, методичне забезпечення, а також контроль за змістом та якістю навчального процесу покладається на Департамент по персоналу. В той же час, керівники різних підрозділів підприємства відповідають за своєчасне навчання своїх працівників, за підвищення кваліфікації робітників і фахівців, за створення відповідних умов для навчання кадрів.

....

Система навчання та розвитку Корпорації «XXXXXX» побудована таким чином, аби знання в компанії розповсюджувалися та приносили інноваційні рішення для бізнесу. Ми пропонуємо співробітникам різні формати навчання: від короткострокових до таких, що тривають декілька місяців, створюємо умови аби співробітники постійно вдосконалювали свої професійні та особистісні навички.

.....

До програми наразі входять тренінги, майстер-класи, фасілітаційні сесії за різноманітною тематикою: від вимог належної виробничої практики до технік подолання стресу на роботі.

Професійне навчання працівників носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності; спрямоване на забезпечення, підтримання на належному рівні та вдосконалення професійних якостей персоналу для ефективного виконання робочих обов'язків та перспективних планів і завдань підприємства [41].

Контроль за виконанням планів підготовки персоналу здійснює Відділ по персоналу.

....

....

....

...

З метою підтримання протягом виробничої діяльності у працівників підприємства кваліфікаційних знань і навичок на належному рівні, відповідною комісією періодично проводиться перевірка практичних навичок персоналу із знання технології виробничих процесів та знань нормативної документації, необхідної для ведення технологічного процесу. При залученні для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників сторонніх організацій рішення про вибір постачальника навчальних послуг навчання приймається керівниками служб, працівники яких направляються на навчання з узгодженням змісту програми та кваліфікаційного рівня викладачів та за узгодженням з керівником служби з управління персоналом [41].

Навчання персоналу принципам ... здійснюється за програмами, розробленими для різних категорій персоналу, відповідно до характеру робіт, що виконуються ними. Процес навчання правилам ... та концепції забезпечення якості включає теоретичний цикл та при необхідності практичні заняття безпосередньо у виробничих підрозділах. Для кожної конкретної форми навчання з урахуванням специфіки програми та сфери застосування її результатів, оцінка здобутих знань проводиться у вигляді співбесіди, тестування, усних чи письмових відповідей на контрольні питання.

Навчання персоналу проводиться як безпосередньо на виробництві, так і в сторонніх організаціях на договірних умовах.

.....[41].

У ХХХХХХ «АБВ» використовується два основні методи професійного навчання персоналу:

...

....

Серед методів навчання на робочому місці ХХХХХХ «АБВ» назовемо:...

.... ХХХХХХ «АБВ» передбачає ознайомлення працівника з новими для нього умовами трудової діяльності: освоєння робочого місця, адаптацію, оволодіння необхідними знаннями. Інструктаж проводиться як роз'яснення і демонстрація на робочому місці прийомів роботи інструктором або співробітником, давно виконуючим ці функції. Це недорогий і ефективний спосіб розвитку простих технічних навичок для молодих працівників підприємства.

.... ХХХХХХ «АБВ» сприяє отриманню досвіду, нових знань в сферах, суміжних з областю діяльності співробітника.

Однак, при цьому, на нашу думку, даний метод має певні недоліки, адже переміщення працівника на інше робоче місце загрожує високими витратами, викликаними зниженням продуктивності праці.

Направлене набуття досвіду персоналу ХХХХХХ «АБВ» ґрунтується на систематичному плануванні навчання співробітників на робочому місці і передбачає обов'язкове складання індивідуального плану професійного навчання працівника, постановку цілей і виділення етапів навчання із зазначенням конкретних календарних строків тощо.

...

... в ХХХХХХ «АБВ» - це тривалі, довірчі робочі відносини між старшими і молодшими за посадою і віком співробітниками. Недосвідчений працівник навчається на прикладі наставника, розвиває свої професійні навички. ... сприяє підвищенню кваліфікації та успішної адаптації тих, хто був прийнятий на підприємство недавно. Позитивною рисою ... в ХХХХХХ «АБВ»

є зменшення кількості звільнень в перший місяць після завершення випробувального терміну, який приносить підприємству певну вигоду.

При прийманні на посаду до XXXXXX «АБВ» працівник обов'язково проходить передбачає придбання нових або відновлення втрачених професійних навичок безпосередньо на робочому місці. Відповідно, проведення персоналу збільшує продуктивність праці. Використання працівників XXXXXX «АБВ» в якості помічників засноване на навчанні та ознайомленні працівника з завданнями і проблемами вищого та якісно нового порядку. При цьому певна відповідальність покладається і на самого учня. Так, даний метод практикується керівництвом підрозділів щодо співробітників цих підрозділів.

На нашу думку, навчання безпосередньо на робочому місці в XXXXXX «АБВ» не досить ефективне для розвитку принципово нових знань, адже воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки тому персонал підприємства має проходити навчання

Загалом тренінги XXXXXX «АБВ» можна класифікувати і вибирати за такими параметрами:

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Процес XXXXXX «АБВ» проходить постійно. досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Кожен відділ XXXXXX «АБВ» має xxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxx. Наприкінці півріччя проводяться екзамени зі спеціальних дисциплін. xxxxxxxxxxxx XXXXXX «АБВ» наприкінці кожного року.

XX

XX

XX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Слід також зазначити, що комплексна система навчання у
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXX «АБВ» яка поєднує в собі сукупність
організаційних, режимних, технічних, інформаційних та інших заходів,
спрямованих на досягнення високого рівня надання послуг, розробляється і
впроваджується з урахуванням конкретних умов для кожного підрозділу
XXXXXX «АБВ». XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

-

XX

XX

XX

XXX

-

XX

XX

XX

XX

XX

XX;

-

XX

XX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

X

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX [45].

XX
XX:
.....
.....
.....

Висновки до розділу 2

1. єдж

1. лтдоць
2. гшодоижищ
3. шзлжщщожд
4. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
5. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
6. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

.....

XXXXXX «АБВ»

Згідно зі звітом «World Preview 2018, Outlook to 2024» аналітичної компанії «Evaluate Pharma» світова фармацевтична індустрія продовжує набирати обертів після фінансової кризи. В період 2018-2024 рр. середньорічний темп приросту (Compound Annual Growth Rate - CAGR) світового ринку рецептурних препаратів складе 6,4% (Рис. 3.1).

Рис. 3.1

Розглянемо Європейський фармацевтичний ринок, який розглядається підприємством як стратегічний.

Рис. 3.2

Розвиток європейського фармацевтичного ринку нерівномірний, однак рівень достатньо високий, що свідчить про значний потенціал європейської фармацевтичної промисловості. Конкурентами європейських країн та США на світовому ринку фармацевтичної продукції виступають Індія, Китай, Бразилія. До групи стрімко зростаючих фармринків зараз відносять також Туреччину, Мексику, Росію, Південну Корею. Цей фармсектор разом представлений понад 3 млрд. населення або 45% населення планети. Чисельність середнього класу в цих країнах збільшується і, якщо 10% зможуть дозволити собі використовувати лікарські засоби (ЛЗ) за цінами західної медицини, це становитиме не менш 300 млн. осіб, що можна зіставити з фармацевтичним ринком США.

Західними експертами високо оцінюються можливості фармації Китаю та Індії як надзвичайно перспективні з погляду економії ресурсів на R&D, клінічні випробовування тощо. Так, в Індії проведення R&D в середньому у 8 разів дешевше, ніж на Заході, клінічні випробовування – у 10 разів. У Китаї клінічні випробовування обходяться приблизно втричі дешевше. [26].

Лідерами європейського фармринку є п'ять країн, сукупний обсяг продажів яких становить більше 40% ринку. Це – ринки Німеччини, Франції, Великобританії, Італії й Іспанії (EU-5). Лідерами за обсягом продажів фармацевтичної продукції є Німеччина та Франція. Характерною особливістю фармацевтичного ринку ЄС є те, що у структурі фармринків країн ЄС (навіть серед найбільших світових виробників) показники імпорту перевищують за часткою обсяг продукції локального виробництва (Рис. 3.3).

Рис. 3.3

Одним з факторів, що дозволяють європейській фармацевтичній галузі зберігати зростання, є тенденція, яка пов'язана із процесами консолідації, злиттів і поглинань (M&A). Цей процес здійснюється компаніями для розширення бізнесу й виходу на нові ринки, а також для пошуку нових технологій розробки й досліджень лікарських препаратів. M&A сприяють розширенню присутності компаній на раніше не охоплених ринках, а також дають можливість отримати нові технологічні платформи й напрацювання в певних «вузьких» сегментах, що є актуальним для України.

У перспективі найближчих трьох років очікується зникнення в Україні ринку брендovаних генериків - відбудеться трансформація в ринок звичайних генериків. Однак неминучий відхід з фармацевтичного ринку компаній, внаслідок різкого зниження купівельної спроможності, а також сприйняття державою іноземних компаній виключно в розрізі здешевлення їх продукції [8].

Завдяки досягненням в області науки і техніки, науково - фармацевтична промисловість входить в нову еру в розвитку лікарських засобів. Інноваційна фармацевтична промисловість спрямована перетворити фундаментальні дослідження в інноваційний лікування, які широко доступні і доступні для пацієнтів. Сьогодні європейські громадяни можуть розраховувати прожити на 30 років довше. Основні кроки в біофармацевтичних дослідженнях дозволили знизити рівень смертності, наприклад від ВІЛ/СНІД і число ракових захворювань. Медичний прогрес шляхом вивчення, розробки і випуску нових

успішної еволюції галузі від виробництва основних хімічних речовин у виробництві готових споживчих товарів: фармацевтичні та косметичні продукти, пестициди і гумових та пластмасових виробів [9].

Рис. 3.5

Успіх лідерів галузі частково побудований на існуючій практиці в забезпеченні придатного для цілей освіти, навчання і розвитку для тих, хто вже працює в цьому секторі, як ряд словенських компаній це вже показали [9].

Таблица 3.2

Фармацевтичні препарати з Словенії дуже популярні на ринках нових держав-членів ЄС та країн СНД.

З точки зору міжнародної діяльності, продуктивності і зображень потенціалу, зzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzzz є провідними виробниками генеричних препаратів в країнах Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) і двигуном зростання сектора.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX і його найважливіший корпоративний платник податків. Це глобальний центр розробки для продуктів і технологій; глобальний центр виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів і лікарських засобів; центр компетенції для розвитку вертикально інтегрованих продуктів; центр компетенції Sandoz в області розробки і виробництва біо - аналогічних продуктів, що подає центр для ринків Центральної та Східної Європи (ЦСЕ), Південно-Східної Європи (ПСЕ) та Співдружності Незалежних Держав (СНД).

Обидві компанії мають свою успішну платформу на багатьох ключових ринках і мають заводи в багатьох зарубіжних країнах.

XXXXXXXXXXXXX

[illegible][illegible]

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Завдяки своєму стратегічному положенню і сильним економічним і особистим зв'язку з компаніями в регіоні, Словенія є трампліном для міжнародних компаній, що прагнуть закріпитися на ринках, що розвиваються в регіоні [9].

Рис. 3.6

Значні витрати на ліки, високий рівень охорони здоров'я та підвищення обізнаності щодо загального стану здоров'я будуть продовжувати стимулювати попит на інноваційні процедури, що роблять Словенію привабливою для виготовлення та продаж фармацевтичних препаратів.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX залишаються головними гравцями фармацевтичної промисловості. З комбінованим майже 8000-сильним персоналом, вони є провідними виробниками генеричних препаратів в регіоні і готові впоратися з подальшими заходами щодо стримування витрат в секторі охорони здоров'я [9].

Складні умови діяльності підприємств пов'язні із необхідністю більш професійного управління виробничими та маркетинговими витратами, оптимізацією, бюджетуванням, відповідними змінами у товарній, ціновій, комунікаційній та збутовій політиці підприємств.

3.2. Застосування сучасних технологій розвитку персоналу

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXX «АБВ» забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Складові процесу

Рис. 3.8.

У процесі xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx після впровадження проекту відбудуться наступні зміни:

Рис. 3.9.

[illegible]

Успішний розвиток персоналу в XXXXXX «АБВ» вимагає використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів. Серед методів розвитку персоналу на основі підвищення компетентності персоналу можна виділити: ...

та 227 організацій з третіх країн), які беруть участь у науково-дослідницькій та інноваційній діяльності, отримають фінансування для обміну 7 480 співробітників у всіх наукових галузях. Програма RISE являє собою унікальну можливість для людей розширювати свої горизонти, розширювати свої мережі, отримувати інноваційні дослідження та розвивати нові можливості для кар'єри. Участь у програмі дає організаціям можливість формувати партнерські відносини з провідними науково-дослідними та інноваційними організаціями з усього світу. Щорічні зустрічі проводяться в ознаменування 20-річчя акцій The Marie Skłodowska-Curie Actions, програми, спрямованої на підвищення кваліфікації за рахунок підтримки людських ресурсів, які ведуть дослідження та інновації [53].

Innovative Training Networks – програма, що підтримує конкурентно відібрану спільну дослідницьку підготовку та докторантуру, реалізовану партнерствами університетів, науково-дослідними установами, дослідженнями інфраструктури, підприємства, малі та середні підприємства та інші соціально-економічні суб'єкти з різних країн по всій Європі та за її межами, яка є частиною програми Marie Skłodowska-Curie Горизонт 2020 [54].

Партнерство здійснюється у формі Європейська Навчальна Мережа (European Training Networks), Європейські Промислові Докторанти (European Industrial Doctorates) або Європейські Спільні Докторанти (European Joint Doctorates). Програма повинна використовувати додаткові компетенції учасників організації, а також дозволяти обмінюватися знаннями, мережевими діями, семінарами та конференціями [54].

Навчання відповідає чітко визначеним потребам у визначених сферах досліджень на міжгалузеві та міждисциплінарні галузі та наслідки принципів інновацій дослідництва ЄС. Програма повинна бути в першу чергу зосереджена на науково-технічних знаннях через дослідження окремих, персоналізованих проектів. План розвитку кар'єри повинен бути встановлений спільно керівником та вибраною навчальною мережею. Крім цілей дослідження, цей план охоплює потребу в навчанні та кар'єрі дослідника, включаючи підготовку з питань навичок, що підлягають передачі, навчання, публікацій та участь у

конференціях. Програма забезпечить вдосконаленню навичок, пов'язаних як з дослідницькими, так і з переказними, що призводить до покращення можливості працевлаштування та перспективи кар'єри. Також забезпечить збільшення результативності науково-технологічних досліджень та більшої кількості знань та ідей, перетворених у продукти та послуги компанії та представить великий внесок у розвиток економіки та суспільства, що базується на знаннях, компетенціях та розвитку.

Переваги на рівні організації: посилена співпраця та краща передача знань між секторами та дисциплінами; поліпшення якості програм навчання та нагляду; створення нових мереж та підвищення якості існуючих; підвищення потенціалу в галузі досліджень та розробок серед організацій-учасників; збільшення інтернаціоналізації участі організацій між Україною та країн Європи [54].

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

.....

.....

..... 3.5.

На XXXXXX «АБВ» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Останньому слід приділити найбільше уваги.

Аналіз досліджень та публікацій дозволяє виділити такі напрями ефективного управління персоналу:

- дотримання Конституції України та положень закону України “Про професійний розвиток працівників” для реалізації нових можливостей розвитку персоналу, більш якісного управління ним;

- врахування специфіки впливу інтеграційних та глобалізаційних процесів сучасної економічної кризи на рівень, важелі та інструменти управління персоналом;

- підвищення конкурентоспроможності персоналу для ефективнішої діяльності ланцюгів створення вартості на засадах маркетингу та логістики;

- гармонійність синтезу інноваційних, релігійних, наукових і філософських аспектів в управлінні персоналом;

4) персоналу формально закріплена в документах компанії, повинна відповідати неформальному положенню справ і, що особливо важливо, прийматися і розділятися співробітниками компанії. Для моніторингу Але, як відомо, немає межі досконалості.

XXXXXX «АБВ» має свою xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Рис. 3.10.

Великий вплив на зниження мотиваційного потенціалу має так зване «професійне вигорання» – набір негативних психічних переживань, виснаження від тривалого впливу напруги, які пов'язані з інтенсивними міжособистісними взаємодіями, що супроводжуються підвищеною емоційністю.

«Професійне вигорання» у працівника настає коли:

- працівник оцінює свою роботу як незначну;
- не задоволений професійним ростом;
- відчуває нестачу самостійності;
- відчуває рольову невизначеність внаслідок нечітких до нього вимог;
- відчуває перевантаження або недовантаження.

.....

.....

Спочатку слід виявити та врахувати побажання самого працівника, щодо розвитку його кар'єри. Наступним кроком треба його протестувати, визначити найбільш сильні сторони та знання, виокремити слабкі сторони.

.....
.....
.....
.....

Міжнародна практика управління розвитком персоналу підприємства є більш ефективною ніж вітчизняна, саме тому, необхідно аналізувати досвід міжнародних організацій, який направлений на підвищення рівня роботи з кадрами. Це дозволить розробити рекомендації щодо формування ефективної політики управління розвитком персоналу на XXXXXX «АБВ».

Певною базою для дослідження ефективності в департаменті розвитку персоналу XXXXXX «АБВ» є щорічне опитування співробітників. Результати дослідження виражаються через 2 індекси:

- індекс xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
- індекс xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

XXXXXX «АБВ» (Табл. 3.6).

Для більш детального аналізу цих індексів, було проведено дослідження, на основі опитування співробітників XXXXXX «АБВ»

.....

Працівникам було запропоновано оцінити певні твердження за шкалою від 1 до 10 (де 1 – мінімальна, а 10 максимальна оцінка).

У рамках сучасної концепції управління людськими ресурсами на підприємствах, персонал розглядається як один із найбільш дорогих ресурсів компанії, а розвиток потенціалу працівників становиться однією з найважливіших стратегічних цілей для досягнення ефективного функціонування підприємства.

Насправді, кожне підприємство має свої особливості формування ефективного управління розвитком персоналу, яке актуальне саме для тих умов праці, в якому підприємство функціонує. Не існує загальної моделі, яку зможе використовувати кожна компанія. Проте, кажучи саме про XXXXXX «АБВ» необхідно виділити деякі головні напрямки, для формування ефективного управління розвитком персоналу та підвищення його мотивованості.

.....
.....
.....
.....

У сумі метод дає Департаменту по персоналу чітку інформацію для створення системи мотивації. Графічне зображення даних дозволяє Департаменту по персоналу швидко реагувати на зміни в перевагах працівників і приймати коригувальні стратегічні рішення. Відносна простота й наочність результатів роблять цей метод привабливим для застосування.

Проте, як правило, матеріальної стимуляції не досить. Тому, для оцінки загальної системи мотивації на підприємстві нами було проведено опитування-анкетування серед співробітників XXXXXX «АБВ».

(Табл. 3.8).

(Рис. 3.13).

На нашу думку, кожні півроку варто повторювати таке тестування, щоб перевірити задоволеність працівників новими пільгами і з'ясувати, чи ефективні нові мотиваційні фактори насправді. Цілком може виявитися, що співробітникам тільки здавалося, що їм це потрібно, а після фактичного впровадження, бажання мати таку пільгу пропало.

(Табл. 3.9).

Створення дієвої системи мотивації на XXXXXX «АБВ» означає зменшити плинність кадрів, зменшити кількість скарг, невдоволення працівників, які вираженні різним чином. Невдоволення – вираження в будь-якій формі незадоволеності чи критики з боку працівника на адресу менеджера. Скарга – це також, невдоволення, але подане в усній чи письмовій формі кервіництву. В ідеалі мотивація повинна приводити до виникнення і підтримки стійкого внутрішнього бажання до праці, до посилення внутрішньої мотивації на основі зовнішніх стимулів. Саме внутрішня мотивація сприяє підвищенню самовіддачі працівників і виступає запорукою продуктивної праці [56].

3.3 Прогнозування економічної ефективності розвитку персоналу

XXXXXX «АБВ» має систему навчання та розвитку персоналу, яка забезпечується У зв'язку із цим було запропоновано вдосконалити персоналу, який буде включати 5 основних процесів та визначати основні показники ефективності даного процесу (див. Рис. 3.14).

Рис. 3.14

Пропонується введення стратегії систематизації (кодифікації), що спирається на використання документів чи баз даних, в яких у систематизованому вигляді зберігаються важливі для організації знання. Цей підхід також можна назвати «людина-документ», при якому знання набувають незалежності від окремих людей, які ними спочатку володіли, а потім перевели в документ. Інформаційні технології і інтрамережа розвинуті на підприємстві, бази даних є у відкритому доступі, тому створення такого бізнес-процесу прискорить роботу працівника, зафіксує явні знання, які необхідні для вирішення повторювальних типових проблем.

Перш ніж приступити до реалізації проекту, необхідно розробити план дій з розробки та здійснення проекту.

Етапи розробки проекту

– Рис. 3.15.



Рис. 3.15

Тривалість кожного етапу в днях і строки реалізації представлені в таблиці 3.15.

(Табл. 3.16).

Витратами першого етапу є додаткова оплата праці начальника Департаменту по персоналу за проведення підготовчих заходів.

Винагорода є основною складовою системи мотивації. Це важливий механізм регулювання трудових відношень між найманим працівником і роботодавцем. Оскільки не існує ідеальної системи винагороди, керівництву і підрозділу з управління персоналом доводиться самотійно вирішувати як створити систему винагороди, адекватну потребам організації. Зарплата з надбавками і додаткові виплати становлять пряму матеріальну компенсацію, яка є головною частиною компенсаційного пакету. Соціальні виплати, або соціальний пакет становлять непряму матеріальну компенсацію. Значення компенсаційного пакета для працівника не вичерпується тільки компенсацією

тих витрат часу, енергії, зусиль, інтелектуальних і творчих здібностей, які він доклав для досягнення певного виробничого результату [56].

(Табл. 3.17).

(Табл. 3.18).

Згідно таблиці 3.18

XXXXXXX «АБВ» - виробник лікарських препаратів, базується на сертифікованих товарах та європейських стандартах якості. Саме тому було запропоновано розрахувати ефект впливу програми навчання працівників на зростання продуктивності праці та якості продукції.

.....

[57].

..... (Табл. 3.19).

Ринковий рівень зарплат забезпечує зовнішню справедливість винагороди і її конкурентоспроможність. Для отримання інформації про конкурентну зарплату на ринку, можна використовувати такі методи [56]:

- об'яви про вакансії, що містяться в Інтернеті, компаній конкурентів;

- проведення інтерв'ю з кандидатами на нові посади, а також інтерв'ю з власними працівниками, які хочуть звільнитися;
- неформальне спілкування з менеджерами з персоналу інших організацій;
- огляди зарплат і компенсацій з консалтингових аналітичних репортів, наприклад компаній Hay Group, Mercer Consulting, Ernst&Young, Watson&White.

Вцілому, щоб кадрова політика підприємства була ефективною, необхідно постійно її удосконалювати. За умов сьогоденної глобалізації та стрімкого розвитку підходів до управління персоналу, неможливо розвивати лише один напрямок, XXXXXX «АБВ» потребує комплексного підходу до формування ефективної програми розвитку та навчання персоналу (Рис. 3.16).

Рис 3.16

Отже, впровадження запропонованих рекомендації дозволить сформувати ефективний процес розвитку нанавчання персоналу XXXXXX «АБВ».

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

1. Еволюційний шлях до розвитку персоналу розділяють на п'ять етапів: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною, ефективність менеджменту персоналу.

2. Інвестиції в людський капітал бувають різних видів: витрати на освіту, включаючи загальну та спеціальну, формальну та неформальну освіту, підготовку за місцем роботи і т. ін., витрати на охорону здоров'я мають також велике значення, витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування та поліпшення життєвих умов, витрати на мобільність, завдяки яким працівники мігрують з місць відносно низької продуктивності праці в місця з відносно високою продуктивністю, збільшуючи тим самим результати використання свого людського капіталу. До інвестицій відносять також витрати на пошук економічно значимої інформації, виховання дітей (вкладення в майбутній людський капітал).

3. Одним з найбільш поширених методів якісної оцінки ефективності інвестування у людський капітал є модель визначення ефективності навчання працівників підприємства, яка полягає в оцінці та співставленні знань, навичок та поведінки працівників до навчання, під час навчання, відразу після здійснення процесу навчання та через певний проміжок часу, необхідний для засвоєння викладеного матеріалу, яка має чотири послідовні рівня оцінки ефективності навчання працівників: реакція, засвоєння, поведінка, результат.

4. Управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management) - підтримують процес безперервного розвитку людського потенціалу в організації. Ці підходи зосереджені на максимальному розвитку співробітників і визначають способи оптимального докладання їх потенціалу для досягнення цілей організації. Управління результативністю і управління компетенціями спрямовані на розвиток здібностей, потрібних для виконання роботи. Цикл розвитку і тут знаходиться в центрі уваги і складається з наступних етапів: планування результатів, коучинг, оцінка результатів (атестація) і розвиток.

5. Системі TPS належать п'ять елементів: особиста система збалансованих показників (PBSC), організаційна система збалансованих показників (OBSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management TQM управління результативністю (Performance Management), цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle). Цикл Демінга, цикл навчання, також званий циклом PDCA (Plan, Do, Check, Act) складається з наступних етапів: плануєте (розробляйте план вдосконалення); робіть (виконуйте цей план в невеликому масштабі); перевіряйте (аналізуйте результати дій щодо вдосконалення) і впливайте (застосовуйте випробувані удосконалення в повному обсязі).

6. Ефективність результатів управління людськими ресурсами оцінюються на чотирьох напрямках корпоративна відданість, компетентність, командна узгодженість та корпоративна ефективність з точки зору витрат (англ. 4C - commitment, competence, congruency, cost - effectiveness). Оцінювання результатів праці різних категорій працівників (керівники, спеціалісти, інші службовці, робочі) визначається задачами, показниками, характеристиками та складністю досягнення результатів. У загальному вигляді результати праці управлінського працівника характеризуються рівнем та ступенем досягнення цілей управління при найменших витратах.

7. Корпоративні тренінги є одним із найдоступніших і дієвих видів бізнес-освіти. І найголовнішою перевагою цього є вміння готувати працівників, всю команду чи значну частину, що дозволяє заощадити значний час для досягнення необхідного прогресу в навчанні та перевірці результату. Сучасні виступи з корпоративного навчання реалізується як система навчання, спрямована на забезпечення безперервного навчання працівників, слідуючи бізнес-стратегії та тактики організації з необхідними інтелектуальними ресурсами.

8. Критерії оцінки персоналу поділяють на дві групи: оцінка компетенцій, де оцінюються знання і вміння співробітника, його здатність застосовувати їх в практичній роботі, а також поведінка і особисті якості, а також оцінка результативності, яка заснована на порівнянні показників роботи

конкретного співробітника з управлінського персоналу промислового підприємства із запланованими для даного періоду роботи і посади показниками. Результативність роботи співробітника може виражатися в обсязі продажів за місяць, в кількості реалізованих проектів, у сумі прибутку або кількості укладених угод.

9. Методи оцінки результативності роботи управлінського персоналу промислового підприємства, або KPI (Key Performance Indicators – «Ключові Показники Ефективності»). Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей. Система KPI відноситься до так званих мерітократичних методів, тобто до підходів, заснованих на оцінці праці по реальним досягненням з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Методика оцінки KPI передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій.

10. Фармацевтичний ринок України на 2018 рік продовжить відновлення. Купівельна спроможність населення продовжує зростати зі зростанням рівня заробітної плати, роздрібна торгівля буде рости в грошовому та натуральному вираженні. Українські фармацевтичні компанії, збільшують свою частку продажів на фармацевтичному ринку на 1,5% в грошовому вираженні, але зменшуються на 3,1% в натуральному вираженні.

11. Виявили групи компаній, порівнюючи їх конкурентні переваги – перші - лідери галузі, що мають великі переваги за обсягами продажів і прибутку, одержуваної від реалізації продукції. В нього увійшли наступні підприємства: ВАТ «Фармак», ФФ «Дарниця», ХХХ «ХХХХХХ». Найбільш близькою до першої групи є третя. У неї входять наступні підприємства: ЗАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», ВАТ «Інтерхім». Рівень маркетингової діяльності достатньо високий, однак, поступається підприємствам першої групи. Ці підприємства мають досить високий маркетинговий потенціал і є по відношенню один до одного прямими конкурентами. Середні по галузі маркетингові значення належать другій групі. У неї увійшли два підприємства: ХХХХХХ «Біофарма» та ТОВ «Фармастарт». Найнижчі значення належать

четвертій групі, до якої належать: XXXXXX «Фітофарм», «Луганський ХФЗ», XXXXXX «Червона зірка», XXXXXX ФФ «Віола».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі – № 5 (50). – 2011.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / Армстронг М. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? [Электронный ресурс] / Правоторов В. – Режим доступа : <http://www.sibcon.com>
4. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / Шекшня С. В. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
5. Пихота А. Вкусная и полезная система обучения и развития персонала в компании «Сандора» [Электронный ресурс] / Пихота А. – Режим доступа : <http://www.Trainings.ua>.
6. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Джой-Меттьюз Д. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
7. Концепції управління людськими ресурсами: класичний і сучасний підходи [Електронний ресурс] – Режим доступа : https://pidruchniki.com/15941024/menedzhment/kontseptsiiyi_upravlinnya_lyudskim_i_resursami_klasichniy_suchasniy_pidhodi
8. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємство» денної форми навчання. – К.: НУХТ, 2013. – 98 с. <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.07.pdf>
9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник./ В. А. Савченко – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

10. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства / Ефективна економіка № 1, 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
11. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с.
Сучасні концепції та теорії управління персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://referat-ok.com.ua/ekonomika-praci/suchasni-koncepciji-ta-teoriji-upravlinnya-personalom>
12. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
13. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
14. Науково-методичне обґрунтування управління персоналом на фармацевтичних промислових підприємствах в умовах інформатизації фармацевтичного ринку // Автореф. дис... канд. фармацев. наук: 15.00.01 / Л.Ю. Бабінцева; Київ. мед. акад. післядиплом. освіти ім. П.Л.Шупика. –К., 2004. – 19 с.
15. Герасименко І. Напрями систематизації державного регулювання фармацевтичної галузі України на шляху до європейських стандартів / І. Герасименко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2007. – № 2. – С. 304–311.
16. Горницкий С. Разработка системы обучения сотрудников аптек / С. Горницкий // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 12. – С. 39–41.
17. Система управления эффективностью персонала : Методическое пособие Консалтинговой группы ВІ ТО ВЕ [Електронний ресурс]. - Санкт-Петербург. - 2012. – Режим доступу: http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnistiyu_personala.indd.pdf. – Назва з екрану.

18. Управління ефективністю організації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.

19. Кучук Ю. В., Романець І. В., Гончаренко Т. В. Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Downloads/1352-4552-1-PB.PDF>

20. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : smida.gov.ua.

21. Офіційний сайт корпорації «АБВ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.artetium.ua

22. Офіційний сайт ХХХХХ «АБВ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kievmedpreparat.ua

23. Синицина Н. Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою стандартів // Державне управління: удосконалення та розвиток – 2011. – № 11.

24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор. – 2006., 308 с

25. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами – Режим доступу: http://www.management.com.ua/hrm/hrm_192.html

26. Бриф-анализ фармринка: итоги августа 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/473253>

27. Special Edition: 2016 FY Results. Ukrainian Pharmaceutical Market Monthly. - 2017. - Р. 5-15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.upharma-c.com

28. Бриф-анализ фармринка: итоги апреля 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/411269>

29. Мировой рынок рецептурных препаратов: прогноз до 2024 г. 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/463742>
30. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : smida.gov.ua.
31. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства / Ефективна економіка № 1, 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
32. Система развития персонала. Словарь терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступу: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/.
33. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
34. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2004.
35. Крушніцька Г.Б. Концепція людського розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewFile/2050/1813>
36. Управління трудовими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.readbook.com.ua/book/30/751/>
37. Доповідь ПРООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/ourperspective/ourperspectivearticles/2017/04/13/-_html
38. Универсальная система показателей деятельности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://torconsulting.com.ua/2016/09/18/001/>
39. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.

40. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
41. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://allreferat.com.ua/uk/menedgment_ypravlinnya_personalom/referat/5574/page/4
42. Гармидер Л. Развитие кадрового потенциала с использованием инструментов менеджмента качества [Електронний ресурс] / Л. Гармидер // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 99–107.
43. Управління конкурентоспроможністю персоналу. Управління розвитком персоналу (2002) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/104/7029.html>
44. Armstrong M. Strategic management of human resources: Armstrong M. - М.: INFRA-M, 2002. - 328 p
45. Збрицька Т. П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу / Т. П. Збрицька // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 1. - С. 354-358.
46. Зельдович Б.З. Менеджмент / Б.З. Зельдович. — М.: Издательство "Экзамен", 2007. — 591 с
47. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – Вип. № 1. – с. 41-44
48. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник/ Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.- К.: «Кондор». – 2005. – 308 с.- (Видання друге, перероблене й доповнене)
49. «Фармак» — один з найкращих роботодавців року за версією журналу «Бізнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/438484>
50. Офіційний сайт XXXXX «Фармак» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://farmak.ua/innovations/>

51. XXXXX «Фармак» названо топ-10 інновацій у рамках зустрічі з керівниками компаній — членів Європейської Бізнес Асоціації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/461928>
52. Офіційний сайт ПрАТ «Дарниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.darnitsa.ua/company#10>
53. Офіційний сайт «Здоров'я» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zt.com.ua/>
54. Teva 2017 Social Impact Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.tevapharm.com/files/responsibility/Social_Impact_Report2017.pdf
55. Sanofi 2017 Integrated Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi-COM/Home/common/docs/investors/2017_Integrated_Report.pdf
56. Офіційний сайт «Sanofi» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sanofi.ua/uk/careers/compensations-and-benefits>
57. European Commission. Horizon 2020. Marie Skłodowska-Curie Actions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/marie-sklodowska-curie-actions>
58. Research and Innovation Staff Exchange (RISE): Bridging R&I sectors in Europe and worldwide [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/news/research-and-innovation-staff-exchange-rise-bridging-ri-sectors-europe-and-worldwide_en
59. Horizon 2020 Work Programme 2018-2020. Marie Skłodowska-Curie actions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-msca_en.pdf
60. Scarborough H., Swan J., Preston J. Knowledge management: a literature review. – London: Institute of Personnel and Development, 1999.

61. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Київ: Фірма «ІНКОС», 2009. – с. 296 – 298.
62. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу : [Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. заклад.] – К.: МАУП, 2006. – 408с. : іл. – Бібліогр. у кінці розд.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) XXXXXXXXXX «АБВ» 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	8381	8594
первісна вартість	1001	17165	18956
накопичена амортизація	1002	8784	10362
Основні засоби:	1010	168025	185901
первісна вартість	1011	366325	394174
знос	1012	198300	208273
інші фінансові інвестиції	1035	148085	54118
Усього за розділом I	1095	324491	248613
Запаси	1100	431599	487467
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	263235	312622
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	48939	54272
з бюджетом	1135	27255	14417
у тому числі з податку на прибуток	1136	9113	

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40215	16044
Поточні фінансові інвестиції	1160	145376	238286
Гроші та їх еквіваленти	1165	850	11067
Витрати майбутніх періодів	1170	723	3159
Інші оборотні активи	1190	568	2934
Усього за розділом II	1195	958760	1140268
Баланс	1300	1283251	1388881

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	290100	290100
Додатковий капітал	1410	520	1023
Емісійний дохід	1411	520	1023
Резервний капітал	1415	30690	32690
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	240869	277615
Вилучений капітал	1430	()	(1121)
Усього за розділом I	1495	562179	600307
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4275	3819
Пенсійні зобов'язання	1505	343656	313656
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171	203935
Довгострокові забезпечення	1520	19599	20524
Усього за розділом II	1595	367701	541934

Векселі видані	1605	331	24
за товари, роботи, послуги	1615	67342	176667
за розрахунками з бюджетом	1620	2578	4104
за у тому числі з податку на прибуток	1621		1048
за розрахунками зі страхування	1625	1874	2253
за розрахунками з оплати праці	1630	7043	8835
за одержаними авансами	1635	3076	22
за розрахунками з учасниками	1640	1425	1425
Інші поточні зобов'язання	1690	269702	53310
Усього за розділом III	1695	353371	246640
Баланс	1900	1283251	1388881

Звіт про фінансові результати XXXXX «АБВ» за 2017 р

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1714927	1602316
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1053020)	(1061988)
Валовий: прибуток	2090	661907	540328
Інші операційні доходи	2120	25638	56085
Адміністративні витрати	2130	(124092)	(98334)
Витрати на збут	2150	(306822)	(244362)
Інші операційні витрати	2180	(193979)	(134657)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	62652	119060
Інші фінансові доходи	2220	19791	

Інші доходи	2240	26400	23601
Фінансові витрати	2250	(37252)	(58691)
Інші витрати	2270	(23140)	(23895)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	48451	60075
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9705	-9384
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	38746	50691

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	38746	50691

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1005070	985698
Витрати на оплату праці	2505	247784	191559
Відрахування на соціальні заходи	2510	45487	36320
Амортизація	2515	23709	21145
Інші операційні витрати	2520	404662	338162
Разом	2550	1726712	1572884

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	11576623	11596729
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	11576623	11596729
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.35	4.37
Скоригований чистий прибуток	2615	3.35	4.37

(збиток) на одну просту акцію			
-------------------------------	--	--	--